



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Näkemyksiä turvallisuuskonsultoinnista

Heikkinen, Henri

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Näkemyksiä turvallisuuskonsultoinnista

Henri Heikkinen
Turvallisuusosaamisen
Koulutusohjelma YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Henri Heikkinen

Näkemyksiä turvallisuuskonsultoinnista

Vuosi 2014 Sivumäärä 63

Turvallisuusala on kasvanut viime vuosina. Myös konsultointi ja konsulttien käyttö liiketoiminnassa on kasvanut. Opinnäytetyö on tehty riippumattomana tutkimuksena. Tutkimus on rajattu käsittämään fyysisen turvallisuuden osa-alueita. Tässä tutkimuksessa pohditaan asiakkaiden ja turvallisuuskonsultoinnin sidosryhmien suhtautumista turvallisuuskonsultointiin ja osapuolien näkemyksiä asiasta. Vastakohtana peilataan asiakkaiden mielipiteitä muutaman turvallisuusalan konsultin ajatuksiin, toteutuneisiin konsulttitoimeksiantoihin ja turvallisuusallalla toimivien henkilöiden mielipiteisiin.

Aineistona tutkimuksessa haastateltiin ensin 10 turvallisuuskonsultointia käyttävän yrityksen edustajaa ja tehtiin haastatteluiden perusteella laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta jatkajalostettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksella haettiin haastattelututkimuksen tuloksiin moniulotteisuutta. Tämä toteutettiin vertaamalla haastattelututkimuksen tuloksia sidosryhmien mielipiteisiin ja peilaamalla aiempia tuloksia toteutuneisiin turvallisuuskonsultointitoimeksiantoihin.

Lopputuloksena työssä on avattu turvallisuuskonsultointia yleisesti ja esitetty sen erityispiirteitä. Tässä tutkimuksessa on pohdittu turvallisuuskonsultoinnissa esiintyneitä epäkohtia ja etsitty niihin ratkaisuja ja parannusehdotuksia. Tutkimuksen kokonaistavoite on suorittaa mahdollisimman käytännönläheinen lopputulos, jonka perusteella asiakkaat osaisivat vaatia turvallisuuskonsultilta parempaa lopputulosta ja vastaavasti turvallisuuskonsultit tarjoaisivat asiakaslähtoisempää palvelua ja onnistuneempaa lopputulosta.

Konsultin valinta tehdään pääsääntöisesti kokemusten ja henkilösuhteiden perusteella. Tutkimustuloksena todettiin, että yhden konsultin tietotaito ei yleensä riitä useamman järjestelmän yksityiskohtien tuntemiseen. Ratkaisuehdotuksena tähän olisi konsulttien välinen yhteistyö.

Turvallisuuskonsultin tulisi perehtyä paremmin asiakkaan tarpeisiin ja antaa yksilöllisempiä ratkaisuehdotuksia, sillä suora konsulttityön monistus ei toimi. Asiakkaat eivät tunne nykyajan turvatekniikan mahdollisuuksia. Siksi asiakaslähtöisen turvallisuuskonsultin tehtävä on esitellä eri vaihtoehtoja. Konsulteilta haluttaisiin tarkkuutta etenkin kilpailutuksiin liittyvissä asioissa. Tarjouspyynnöissä ja suunnitelmissa pitäisi olla selkeästi mainittuna halutut laitemäärät eikä ristiriitaisuuksia saisi esiintyä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että on vaikea esittää yhtä mallia siitä, mitä asiakkaiden kannattaisi vaatia turvallisuuskonsultoinnilta, koska kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Asiaan vaikuttaa asiakkaan tahtotila ja se, kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Yleisesti konsulttityön lopputuloksen tulisi vastata asiakkaan tarpeita hankintahetkellä, mutta myös palveltava lähitulevaisuuden tarpeita. Asiakkaiden kannattaisi ajatella, mitä kustannussäästöjä ja turvatason nousua voidaan hieman paremmin suunnitellulla järjestelmällä toteuttaa.

Asiasanat turvallisuuskonsultointi, konsultointi, asiakastarpeet,
Ohjaaja Seppo Leminen, Laurea

Henri Heikkinen

Views on security consulting

Year	2014	Pages	63
------	------	-------	----

Security business has been growing lately, as well as using consulting services. This thesis has been completed as an independent research project, concentrating on physical security. In this thesis the main focus is in on the attitude of customers and stakeholders of security consultancy to security consultancy services. For contrast there is a comparison of customers' opinions concerning views of security consultants, actual assignments and professional personnel of security business.

The qualitative research is based on interview material of ten representatives from security consultancy firms. This qualitative research was reprocessed as action research. With this approach the idea was to add a multidimensional aspect to the outcome. This was carried out by comparing the outcome of the interview research to the opinions of the stakeholders and reflecting on earlier outcomes of actual security consultancy assignments.

The main outcome of this research is a general analysis of security consultancy and an introduction of its special features. The research also concentrates on the shortcomings of security consultancy and presents some solutions and suggestion for improvements. The overall objective of the research is to find an outcome as pragmatic as possible, which could teach customers to demand better quality of service from security consultants and help security consultants to answer better to customer demands.

Choosing the consultant is usually based on customers' experience and personal relationships. The research showed that one consultant does not always have enough know-how about details of several different security systems. The solution to this would be co-operation between several consultants.

A security consultant should be more aware of customers' specific needs and be able to give better tailored solutions to customers' problems, due to the fact that duplication of consultancy work does not work. Customers are not aware of the possibilities of current security systems. Therefore it is the security consultant's main task to show possible options to customers. Customers also demand accuracy in creating tenders. Tender documentations and project plans should define the accurate number of devices and there should be no discrepancies.

In conclusion it can be stated that it is hard to present one model of how and what customers should demand from security consultancy, as there is no unambiguous response to that. It depends on the customer's intent and how much the customer is willing to invest in the project. Usually consultancy should meet the customer's demands at the time of the purchase, but also serve needs in the near future. Customers should concentrate on the benefits of cost savings and raised level of security, which can be obtained by better planned systems.

Keywords security consulting, consulting, customer needs
Supervisor Seppo Leminen, Laurea

Executive summary

Turvallisuusala on kasvanut viime vuosina. Myös konsultointi ja konsulttien käyttö liiketoiminnassa on kasvanut. Näkemyksiä turvallisuuskonsultoinnista -tutkimus käsittelee turvallisuuskonsultointia yleisesti ja siinä on esitelty sen erityispiirteitä. Tutkimuksessa pohditaan asiakkaiden ja turvallisuuskonsultoinnin sidosryhmien suhtautumista turvallisuuskonsultointiin ja osapuolien näkemyksiä asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on opastaa asiakkaita vaatimaan turvallisuuskonsultilta parempaa lopputulosta ja vastaavasti turvallisuuskonsultteja tarjoamaan asiakaslähtoisempää palvelua ja onnistuneempaa lopputulosta.

Turvallisuuskonsultointi poikkeaa monessa asiassa yleisestä liikkeenjohdonkonsultoinnista. Eräs merkittävin erityispiirre turvallisuuskonsultoinnissa on turvatekniikan nopea kehitys, joka vaatii konsulteilta jatkuvaa opiskelua. Useissa konsulttitöissä tarvittaisiinkin usean järjestelmän erikoisosaamista ja kokemusta eri järjestelmien yhdistelemisistä. Turvallisuusosalalla tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän IT-osaamista, sillä lähes poikkeuksetta kaikki turvajärjestelmät toimivat IP-pohjaisesti.

Tutkimuksessa nähdään, että konsulttien tulisi tehdä laajemmin yhteistyötä parhaan tuloksen saavuttamiseksi, jotta konsultointia toteuttaisivat kulloinkin siihen osa-alueeseen perehtyneet ja kokemusta omaavat konsultit. Tämänhetkinen tilanne on se, että jokainen konsultti ottaa kaikki mahdolliset toimeksiannot vastaan, vaikka ei olisi kykyä tai erikoisosaamista kyseiseen tehtävään. Turvallisuuskonsultointi on toimialaperusteista konsultointia. Toimialaperusteisen konsultoinnin ongelma on se, että helposti ajatellaan konsultille olevan sopimatonta tehdä töitä ydinkilpailijoiden kanssa.

Johtopäätöksenä tutkimuksessa todetaan, että on vaikea esittää yhtä mallia siitä, mitä asiakkaiden kannattaisi vaatia turvallisuuskonsultoinnilta. Tämä johtuu siitä, että kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Asiaan vaikuttaa asiakkaan tahtotila ja se, kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Yleisesti konsulttityön lopputuloksen tulisi vastata asiakkaan tarpeita hankintahetkellä, mutta myös palveltava lähitulevaisuuden tarpeita. Asiakkaiden kannattaisi ajatella, mitä kustannussäästöjä ja turvatason nousua voidaan hieman paremmin suunnitellulla järjestelmällä toteuttaa. Parhaimmillaan turvajärjestelmillä voidaan tukea rakennuksen tai yrityksen talotekniikkaa tai HR-toimintoja. Laajemmalla suunnittelulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä esimerkiksi energian kuluksessa ja henkilöstön ajankäytön kautta.

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Turvallisuusalan konsultointi.....	8
1.2	Tutkimuksen taustaa	12
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	13
1.4	Aiheen rajaus ja näkökulman valinta.....	14
1.5	Työn rakenne ja eteneminen.....	15
2	Turvallisuuskonsultointi - Tutkimuksen teoria osuus	16
2.1	Konsultointi yleisesti	16
2.2	Turvallisuuskonsultoinnin erityispiirteet	17
2.3	Konsultin rooli ja tehtäväluonne	17
2.4	Konsultin ominaisuudet	19
2.5	Palveluidenmyynti	20
2.6	Konsultointipalveluiden myynti.....	20
2.7	Konsulttipalveluiden hinnoittelu	21
2.8	Konsultointipalveluiden ostaminen	23
2.9	Konsultointipalveluiden tuotteistus.....	24
2.10	Onnistunut konsultointityö	25
2.11	Pitkät asiakassuhteet ehto menestymiselle	26
3	Empiirinen tutkimus	26
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	26
3.2	Haastattelututkimus.....	28
3.2.1	Haastattelututkimuksen toteutus	29
3.2.2	Haastateltavien henkilöiden määrä	30
3.2.3	Haastattelututkimukseen valitut henkilöt	30
3.2.4	Haastattelun analysointi	31
3.3	Toimintatutkimus jatkotutkimuksena	31
3.4	Salassapito.....	33
4	Tutkimustulokset.....	34
4.1	Turvallisuuskonsultoinnin tarve.....	34
4.2	Palveluntuottaja konsulttina.....	35
4.3	Konsultointipalvelun tuottajan koko.....	36
4.4	Liittoutumalla lisäarvoa.....	37
4.5	Tulevaisuuden konsultoinnin tarve.....	38
4.6	Turvallisuuskonsultoinnin hankkiminen	38
4.7	Turvallisuuskonsultointia veloituksetta	39
4.8	Turvallisuuskonsultti kilpailuttajana.....	40
4.9	Turvallisuuskonsultoinnissa hinta ei ratkaise.....	40

4.10	Referenssit tärkein kriteeri turvallisuuskonsultin valinnassa.....	41
4.11	KATAKRI turvallisuuskonsultoinnin yleistäjänä.....	41
4.12	Konsultoinnin haasteita -monistaminen.....	42
4.13	Tarkkuutta konsulttityöhön	43
4.14	Konsultointipalveluiden tuotteistus.....	43
4.15	Turvallisuuskonsultoinnista asiakaskeskeisempää	43
4.16	Konsultti ja laitevaatimukset	44
4.17	IP-teknologia turvallisuuskonsultoinnin yleistäjänä.....	45
4.18	Hinta konsulttityön ohjaajana	45
4.19	Kohti parempaa turvallisuuskonsultointia	46
4.20	Innovatiivisempaa turvatekniikankäyttöä.....	47
4.21	Järjestelmäintegraatiot konsultoinnin yleistäjinä.....	47
4.22	Konsultilla ja turvajärjestelmillä tukea liiketoimintaan	49
4.23	Konsultin pysyttävä kehityksessä mukana	50
5	Opinnäytetyön luotettavuus ja tutkimuksen arviointikriteereitä.....	50
6	Pohdintaa tutkimuksesta	52
7	Johtopäätökset	53
7.1	Mitä mieltä turvallisuuskonsultoinnista ollaan?	53
7.2	Millaisia ovat lähitulevaisuuden konsultointitarpeet?	54
7.3	Millaiseen suuntaan turvallisuuskonsultoinnin tulisi kehittyä?	54
7.4	Miten tuottaa asiakkaille parempaa turvallisuuskonsultointia?	55
7.5	Kuinka tehdä asiakaslähtöisempää turvallisuuskonsultointia?.....	56
7.6	Mitä asiakkaiden kannattaisi vaatia turvallisuuskonsultilta?	56
8	Jatkotutkimusaiheita	56
	Lähteet	57
	Sähköiset lähteet	58
	Julkaisemattomat lähteet	59
	Kuviot	60
	Taulukot	61
	Liitteet.....	62

1 Johdanto

1.1 Turvallisuusalan konsultointi

Konsultointi etenkin liikkeenjohdon osalta on kasvanut viime vuosina. Useat yritykset keskittyvät ydinliiketoimintaansa ja ostavat tarvittavan erityisosaamisen konsulttipalveluita tarjoavilta yrityksiltä. Talouselämän konsulttiselvityksen (Korhonen 2009) mukaan konsulttiyrityksillä on mennyt hyvin. Yritysten viime vuosien tulokset ovat olleet erinomaisia ja useat konsulttiyritykset arvioivat liikevaihtonsa kasvavan jatkossakin. Turvallisuussuunnittelun ja -konsultoinnin kovimmat kasvuodotukset ovat Tiilikaisen, Kankaan ja Lithin (2014, 47-48) mukaan taantuman takia vaimentuneet takavuosista, mutta yksityinen turvallisuusala on yksi maamme nopeimmin kasvavia toimialoja. Tämä johtuu siitä, että uhkat ja riskit ovat lisääntyneet tai muuttaneet muotoaan suhdanteista riippumatta. Turvallisuuskonsultointi ja -suunnittelu olivat Finnsecurity ry:n Turvallisuusalan suhdannetutkimus 2013:n (Lith, 2013) mukaan 1,2 % turvallisuusalan liikevaihdosta eli n 2 milj. €.

Lehdistössä on hehkutettu konsultointialan kasvua. Myös turvallisuusala on kasvanut vuosi vuodelta. Onko vastaavaa kasvua tapahtunut myös turvallisuusalan konsultoinnissa? Turvallisuusosalalla tarkoitetaan Finnsecurity ry:n (2005) mukaan sähköisiä turvallisuusjärjestelmiä, rakenteellisia turvatuotteita, vartiointi- ja etsiväpalveluja, paloturvallisuustuotteita, tietoturvallisuustuotteita ja -palveluja, turvallisuuskoulutus- ja konsultointipalveluja.

Turvallisuuskonsultointi on Sennewaldin (2004, ix,1) mukaan alkanut kukoistamaan 1980-luvun puolivälissä, kun perustettiin Kansainvälinen turvallisuuskonsulttien liitto (IAPSC). Liiton toimesta turvallisuuskonsultoinnille perustettiin keskustelufoorumeita, laadittiin standardeja ja kehitettiin ammattietiikan sääntöjä. Sennewaldin (2004, ix,1) mukaan turvallisuuskonsultoinnin kasvu johtuu yleisestä turvallisuusalan kasvusta. Turvallisuusalan tuotteet ja palvelut ovat yleistyneet ja kehittyneet merkittävästi viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Syitä kasvuun Sennewaldin (2004, 1) mukaan ovat 9/11 terrori-iskut, ulkoistukset ja teknologian kehittyminen. Jähi (2011, 20) selittää turvallisuusalan kasvua yhteiskunnassa tapahtuneilla muutoksilla kuten yleisellä vaurastumisella.

Konsultoinnin käyttö tulee Ropen mukaan (2006, 31,197) tulevaisuudessa edelleen kasvamaan. Syynä tähän on se, että maailma monimutkaistuu ja hetkittäisen erityisosaamisen tarve kasvaa. Organisaatiot eivät halua palkata erityisosaajia, vaan palvelut on järkevämpää ostaa ostopalveluna. Tapakulttuurin muutos on tuonut yleisen hyväksynnän konsulttipalveluiden käytölle. Konsulttien käyttö on vakiintunut normaaliksi toimintamalliksi, mikä merkitsee sitä, että asiantuntijoiden käytölle on jatkossa entistäkin paremmat edellytykset.

Yksi oleellinen konsulttimahdollisuuksia lisäävä seikka on se, että yleinen ostopalveluiden käyttömalli on selkeästi lisääntynyt ja tullut yleisesti hyväksytyksi. Tämä merkitsee sitä, että, kun on ymmärretty, mille toiminnalle organisaatiossa ei ole kokoaikaista ja jatkuvaa kysyntää, kannattaa sellainen mieluummin hankkia muuttuvien kustannusten kautta ostopalveluna. (Rope 2006, 29.)

Turvallisuuskonsultointi ei ainakaan vielä ole saanut vastaavaa kasvua aikaiseksi niin kuin liikkeenjohdon konsultointi ja projektien läpiviennissä käytettävät konsulttipalvelut. Turvallisuuskonsultin nykyiset tehtävät painottuvat pääasiassa turvallisuusmäärittelyihin ja turvallisuuden liittyviin hankintaprojekteihin. Yksi syy tähän on varmaan se, että turvallisuuskonsulttia käytetään harvoin jos koskaan toiminnan tehostamisessa niin, että tavoitteena olisivat pelkät kustannussäästöt.

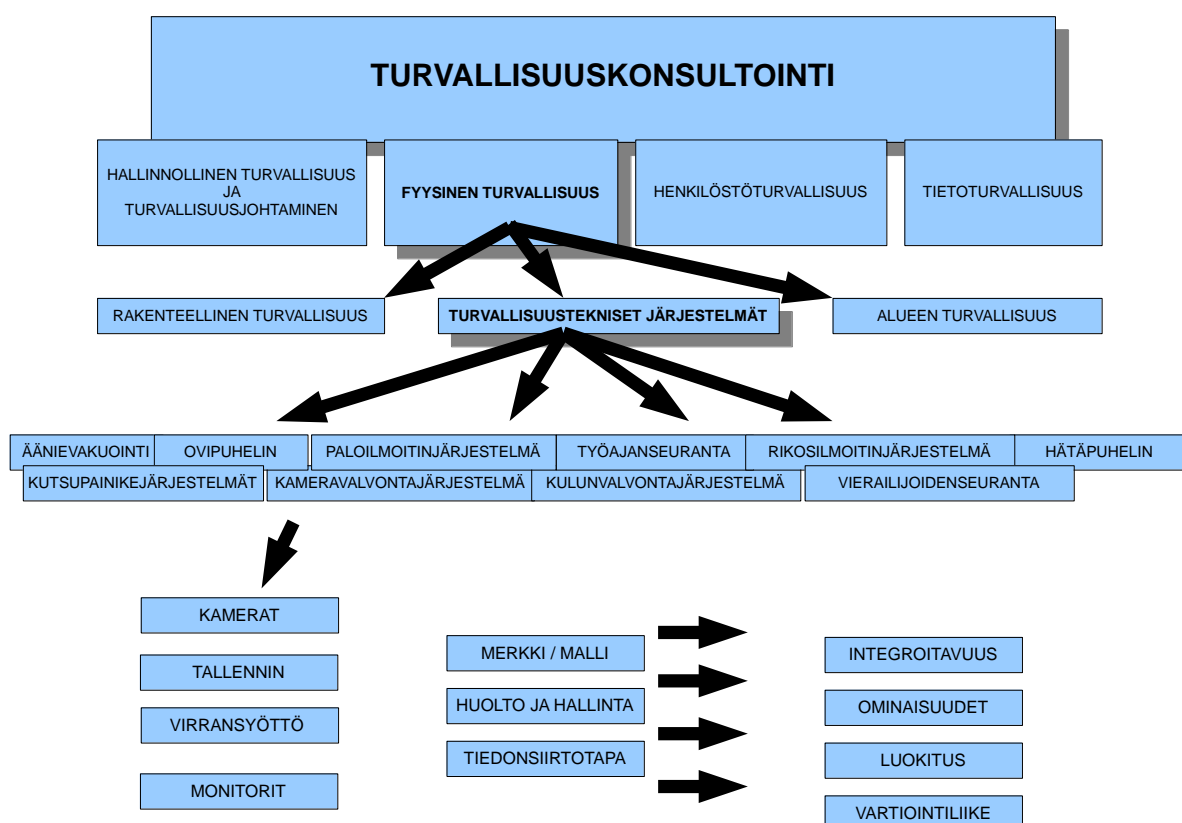
Turvallisuuskonsultoinnin tarpeen uskotaan monien lähteiden mukaan lähitulevaisuudessa kasvavan. Esimerkiksi Koskenrannan (2010) mukaan KATAKRIn (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö) vaatimusten täyttäminen lisää turvallisuuskonsulttien tarvetta. KATAKRI-auditointikoulutuksen käyneet ovatkin perustaneet tähän erikoistuneita konsulttiyrityksiä. VTT:n Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa -tutkimuksen mukaan (Kupi ym. 2010,37-38) turvallisuusala on uusi liiketoiminnan alue ja se kehittyy voimakkaasti markkinoiden kasvaessa. Palveluiden integroituminen ja teknistyminen aiheuttavat sen, että alan osaamistason vaatimukset ovat kasvaneet. Tutkimuksen mukaan kysyntää nähtiin koordinoivalle konsulttitoiminnalle ja asiantuntijapalveluille. ”Alalla on vaihtelevasti myös erilaisia sisäisiä trendejä ja aika ajoin riskienhallinta, laatuasiat tai liiketoiminnan jatkuvuus korostuvat aiheuttaen uuden konsulttiryntäyksen” (Kupi ym. 2010,37-38).

Turvallisuusalan konsultointi on jo muutoin pieniin yksiköihin jakautuneessa turvallisuusalassa hajautunutta ja turvallisuuskonsultointia harjoittavat yksiköt ovat pieniä muutaman hengen yksiköitä tai yrityksiä. Lähes jokainen turvallisuusalan vartiointi- tai turvatekniikkaa tarjoava yritys mainitsee tarjoavansa turvallisuuskonsultointia osana palveluvalikoimaansa. Kupin ym. (2010, 57) mukaan turvallisuuskonsultointia harjoittaa joissain muodossa noin 75 yritystä.

Usein konsultointia harjoittavan yrityksen toiminta perustuu pienen joukon omakohtaiseen osaamiseen joltain tietyn turvallisuuden osa-alueelta. T1 Consulting Oy:n johtavan turvallisuuskonsultin Syvälahden (2011) mukaan konsultointia käytetään lähes ainoastaan uudisrakentamisen yhteydessä, jolloin konsulttina toimii sähkösuunnittelija. Mielestäni turvallisuusala on niin laaja, että kattava konsultointi vaatii monenlaista erityistietämystä eri turvallisuuden osa-alueista, jota yksittäinen konsultti ei pysty usein onnistuneesti tarjoamaan. Kattavaan turvallisuuskonsultointiin tarvitaan laaja ryhmä eri erityisosa-alueen osaajia. Syy tähän on se,

että nykypäivän turvallisuustekniikka on edelleenkin varsin epäyhteensopivaa keskenään ja turvallisuustekniikan ja vartiointipalveluiden hankinta on usein toteutettu erillisenä. Nykypäivän turvatekniikan yhteensovittaminen vaatii nimenomaista tietoa juuri tietyn merkkisistä ja mallisista laitteista ja niiden kytkeminen palveluntarjoajille esimerkiksi valvomoihin vaatii tarkkaa laitekohtaista osaamista. Suuri osa markkinoilla olevista turvatekniikan laitteista ei ole yhteensovitettavissa keskenään, eikä kaikkia laitteita voida kytkeä eri palveluntarjoajille. Eräs merkittävä seikka on se, että osa turvatekniikan laitteista on sellaisia, että vain nimenomainen laitetoimittaja pystyy tuottamaan kyseisen laitteen ylläpito- ja huoltopalvelut. Eräs nykyajan trendi on kytkeä turvallisuusjärjestelmät palvelemaan myös muita järjestelmiä kuten tuotantoprosessien järjestelmiä ja HR-toimintoja, sekä vaikka kopiokoneen käyttöä. Järjestelmien integrointiin ja niiden toimintojen yhdistämiseen tarvitaan paljon määrittelytyötä, joka on usein kaukana turvatekniikasta.

Kattavaa osaamista omaavia palveluntarjoajia ei konsulttipalveluita tarjoavien yritysten piirestä koosta johtuen ole markkinoilla. Suuri osa konsultointia harjoittavista yrittäjistä suorittaakin konsultointia päätoimensa ohessa. Yleensä konsultin erityisosaamisalueena on jokin tietty tekniikan tai palvelun osa. Ropen mukaan (2006, 62-63) konsultin tulisi aina olla jonkin osa-alueen tunnustettu huippuosaja. Osaamista voi olla jonkin toimialueen sisäiset rakenteet tai asiantuntemus jossain tietyssä asiakokonaisuudessa. Ei ole olemassa yleiskonsulttia, jolla ei olisi jotain erikoistumisaluetta. Jos henkilö esittäytyy sellaisena, hänen uskotavuutensa konsulttina ei olisi vakuuttava. Erikoisosaaminen on välttämätöntä. Ainoa asia mitä ”yleiskonsultti” voisi konsultoitavalle tuoda, olisi konsultin hyödyllinen käyttö ulkopuolisena näkökulmana. Toisaalta kapean toimialan menetelmäkonsultit kohtaavat helposti ongelman siinä, että toimiala ei ole kyllin laaja elättämään konsulttia pitkää aikaa. Konsultoinnin erityisosaamisalueita olen kuvannut kuviossa 1. Turvallisuusjärjestelmien osa-alueet.



Kuvio 1: Turvallisuusjärjestelmien osa-alueet

Kuviossa olen havainnollistanut sitä, että turvallisuuskonsultoinnissa on monta erillistä osaamisaluetta ja jokainen osaamisalue sisältää erikseen yksityiskohtaista tietoa järjestelmän ominaisuuksista. Jokaisessa järjestelmässä on lukematon määrä erilaisia komponentteja laitteesta riippuen kuten ilmaisimia, kameroita, lukijoita, päätelaitteita ym. Jokaisella laitteella on omat tekniset ominaisuutensa ja laitteet eivät välttämättä ole yhteensopivia keskenään. Esimerkkinä (Luukkanen, 2013, Mirasys koulutus) Suomessa kameravalvonnan tallentimien markkinajohtaja Mirasys Oy:n tallentimeen voidaan periaatteessa kytkeä noin 1500 erilaista IP-kameraa ja kaikki tunnetut analogiset kamerrat. Kamera ja tallennintekniikassa on käytössä Onfif-standardi, jonka mukaan laitteiden tulisi olla yhteensopivia. Valitettavan usein huomataan, että yhteensopivuus on vajaa ja osa kameran ominaisuuksista jää käyttämättä. Yhteensovittamiseen tarvitaan usein kameramerkki- ja mallikohtaiset ajurit. Vuoden 2013 aikana useissa kameravalvontahankinnoissa huomattiin, että kameroiden yhteensopivuus ongelmat aiheuttivat kameraverkon ylikuormituksen tai muita teknisiä ongelmia. (Turvallisuusasiantuntija, LL, 2014)

Valtionhallinnon puitesopimuskilpailuttaja Hansel Oy (Hansel, 2012) kilpailutti vuonna 2012-2013 Turvallisuustekniikka; järjestelmät ja laitteet turvallisuusjärjestelmätoimituksien puite-

sopimustoimittajia sekä Turvallisuustekniikka kokonaispalveluna toimittajia (Hansel, 2012). Järjestelmävaatimuksien luomiseen ja tarjouksen vaatimuksenmukaisuuksiin käytettiin neljää eri konsulttia. Kilpailutukseen kuului kuusi eri osa-alueita yksittäin, sekä järjestelmät kokonaisuutena ja palveluna erikseen. Kilpailutus sisälsi rikosilmoitinjärjestelmät, kameravalvontajärjestelmät, kulunvalvontajärjestelmät, työajanseurantajärjestelmät, paloilmoitinjärjestelmät sekä äänievakuointijärjestelmät. Kilpailutuksen aikana jouduttiin lähes kaikkien järjestelmien vaatimuksia muokkaamaan ja tarkentamaan, sillä tehtävä osoittautui niin vaikeaksi. Laitevaatimuksien määrittelyssä ja tulkinnessa olisi tarvittu kulloinkin kyseessä olevan järjestelmän erityisosaajia. Erityisosaajia ei käytetty tarpeeksi ja kilpailutus epäonnistui. Hansel Oy joutui keskeyttämään lähes kaikki kilpailutukset ja osasta kilpailutuksista valitettiin Markkinaoikeuteen (Hansel, 2013). Tämä on hyvä esimerkki siitä, että on erittäin hankalaa ellei mahdotonta hallita useiden järjestelmien yksityiskohtia.

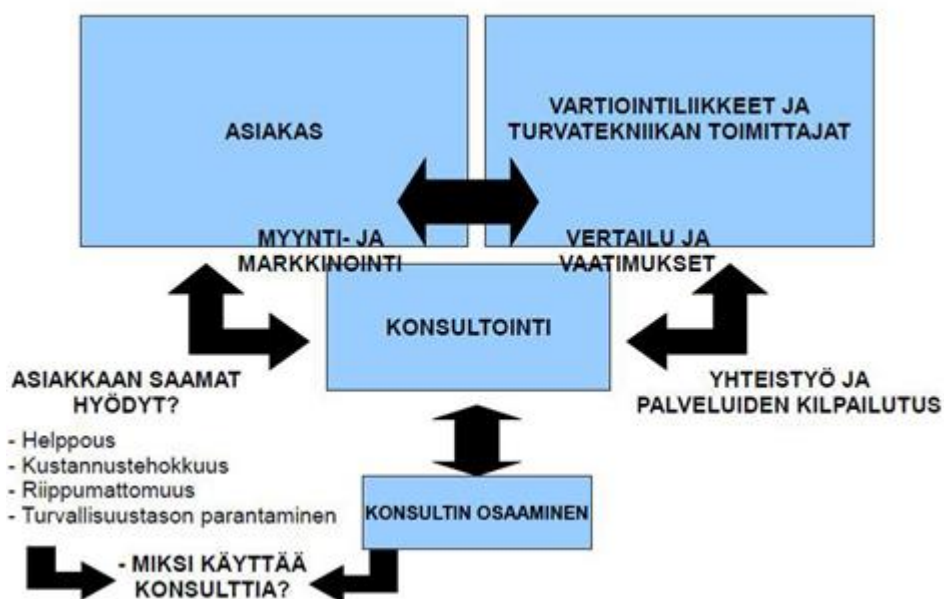
1.2 Tutkimuksen taustaa

Nykypäivän markkinat elävät alituisessa muutoksessa, tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet ja yritysten välinen kilpailutilanne muuttuu jatkuvasti. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää ja selvittää markkinoiden käyttäytymistä sekä markkinointiaktiiviteettien potentiaalista ja toteutuvaa vaikuttavuutta ja tehokkuutta valittujen kohderyhmien keskuudessa. (Mäntyneva, Hei nonen ja Wrange, 2008, 11)

Turvallisuusalan konsultoinnin tarpeita asiakasrajapintaan ja sidosryhmiin ei ole koskaan aiemmin tutkittu. Myös Jähi (2011, 9) toteaa omassa tutkimuksessaan, että voimakkaasta kasvusta huolimatta turvallisuuspalveluita etenkin liiketaloustieteen näkökulmasta on tutkittu vähän. Aiheesta ei löydy tutkimuksia, eikä aiheesta ole juurikaan kirjoitettu. Konsultoinnin myyntiä ja konsultoinnin onnistumista ainakaan turvallisuuskonsultoinnin näkökulmasta ei ole koskaan mietitty sen tarkemmin. Asiakkaat ovat vaan löytäneet jostakin ja konsultointia on tehty kuten ennenkin.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2. on esitetty tutkimuksen osa-alueet. Työn tarkoituksena on pohdiskella, kuinka turvallisuuskonsultointia voisi kehittää ottaen erityisesti huomioon asiakkaiden tarpeet. Myynti- ja markkinointi ovat tutkijalle tuttua niin aiemmista opiskeluisista, kuin työstä turvallisuusosalalla. Tässä tutkimuksessa pystyi tutkija yhdistelemään omaa myynti- ja markkinointikokemusta, turvallisuusosaamista ja nostaa esiin tutkimuksessa varsin mielenkiintoinen uusi näkökulma, jota ei ole aiemmin tutkittu. Turvallisuuskonsultoinnin tutkiminen oli tutkijalle työn aloitusvaiheessa ajankohtainen asia, sillä tutkija suunnitteli uraa turvallisuuskonsulttoijana. Aikaa kului ja tutkimus laajeni haastattelututkimuksesta toimintatutkimukseksi. Toimintatutkimuksen ansiosta tutkimuksen näkökulma laajeni kattamaan myös

turvallisuusalan sidosryhmien kokemuksia ja mielipiteitä turvallisuuskonsultoinnista. Tämä tutkimus on riippumaton, jotta saadaan tieto asiakastarpeista.



Kuvio 2: Tutkimuksen osa-alueet

1.3 Tutkimuksen tavoite

Mäntynevan ym. (2008, 35-36) mukaan on tarkoituksenmukaista, että tutkimusongelma johdetaan tutkimuksen tavoitteesta ja sen taustalla olevasta tarpeesta. Avainohjeena tarpeeseen vastaavuuden varmistamisessa on selkeyttää, mitä halutaan saada aikaan sekä mihin ja miten tutkimustuloksia aiotaan tutkimuksen valmistuttua hyödyntää.

Tässä tutkimuksessa pohditaan asiakkaiden ja turvallisuuskonsultoinnin sidosryhmien suhtautumista turvallisuuskonsultointiin ja osapuolien näkemyksiä asiasta. Vastakohtana peilataan asiakkaiden mielipiteitä muutaman turvallisuusalan konsultin ajatuksiin, toteutuneisiin konsulttitoimeksiantoihin ja turvallisuusalalla toimivien henkilöiden mielipiteisiin.

Tutkimuksen kokonaistavoite on suorittaa mahdollisimman käytännönläheinen lopputulos, jonka perusteella asiakkaat osaisivat vaatia turvallisuuskonsultilta parempaa lopputulosta ja vastaavasti turvallisuuskonsultit tarjoaisivat asiakaslähtöisempää palvelua ja onnistuneempaa lopputulosta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

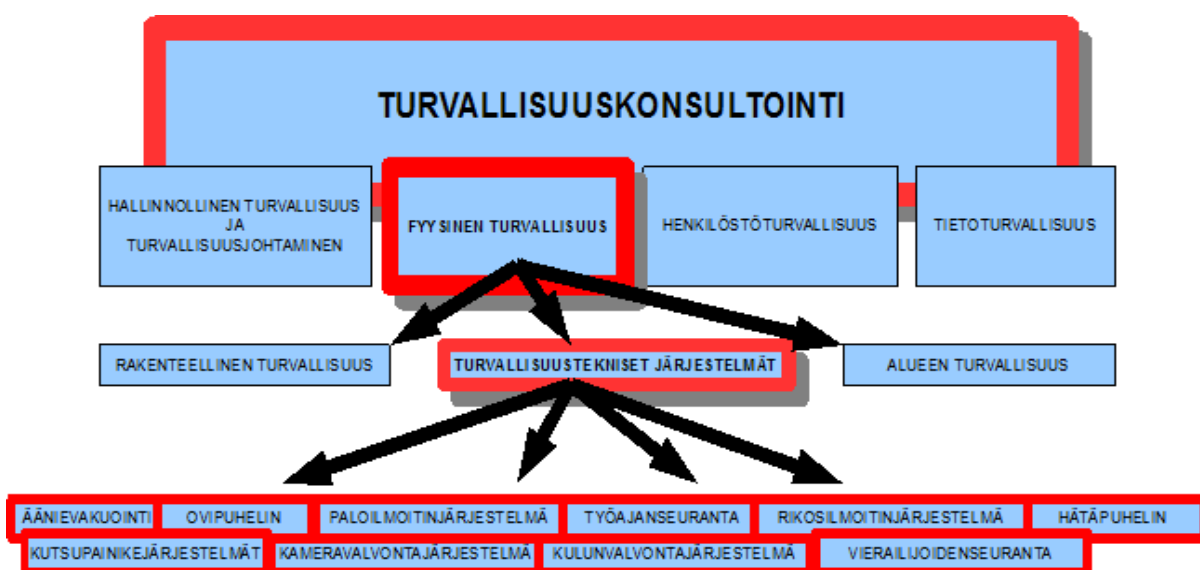
- Mitä mieltä turvallisuuskonsultoinnista ollaan?
- Millaisia ovat lähitulevaisuuden konsultointitarpeet?
- Millaiseen suuntaan turvallisuuskonsultoinnin tulisi kehittyä?

- Mitä asiakkaiden kannattaisi vaatia turvallisuuskonsultilta?
- Miten tuottaa asiakkaille parempaa turvallisuuskonsultointia?
- Kuinka tehdä asiakaslähtöisempää turvallisuuskonsultointia?
- Mitä asiakkaiden kannattaisi vaatia turvallisuuskonsultilta?

Koko tämän tutkimuksen tekemisen aikana tutkija mietti, onko turvallisuuskonsultoinnissa jotain ”Sinisen meren strategian” mukaista tapaa tuottaa palvelua. Strategiahan perustuu siihen, että alalle keksittäisiin jokin uusi tapa toteuttaa palvelua (Kim & Maubourgne, 2007).

1.4 Aiheen rajaus ja näkökulman valinta

Tutkimusta aloitettiin tekemään turvallisuuskonsultin näkökulmasta, mutta toimintatutkimukseen siirtymisen yhteydessä tutkija uudelleen sijoittui asiakkaan ja konsultin sidosryhmän palveluntarjoajaksi. Näin tutkimusta on käsitelty kaikista mahdollisista näkökulmista. Nykyisessä työssä tutkija hankkii konsultointipalveluita ja toimii myös itse konsulttina. Tutkimuksella pyritään selvittämään todelliset asiakstarpeet ja asiakkaiden mielipiteet sekä kokemukset turvallisuuskonsultoinnista. Tutkimus on rajattu käsittämään fyysisen turvallisuuden osa-alueita. Muut osa-alueet kuten tietoturvallisuus, hallinnollinen turvallisuus, turvallisuusjohtaminen ja henkilöturvallisuus muilta kuin niiltä osa-alueilta kun se liittyy fyysiseen turvallisuuteen on rajattu aiheesta pois. Päälinjauksena tutkimuksessa on keskittyä turvatekniikan ja siihen suoranaisesti liittyvien vartiointipalveluiden konsultoinnin osa-alueeseen, sillä siitä osaamisalueesta tutkijalla on tarvittava osaaminen. Työssä on keskitytty erityisesti konsulttien työhön turvallisuussuunnittelussa ja kilpailutuksissa. Aiheenrajausta kuvataan alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio: 3 Aiheenrajaus

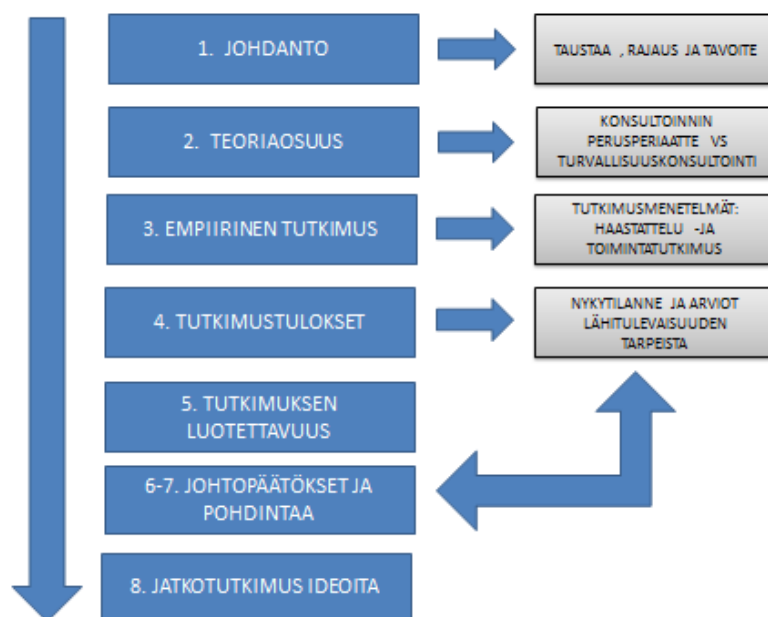
1.5 Työn rakenne ja eteneminen

Tämä tutkimus koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku on työn johdanto, jossa esitellään aihealueen eli konsultoinnin ja turvallisuuskonsultoinnin taustaa, perustellaan tutkimusaiheen tarpeellisuus, esitetään työn rajaukset sekä kuvataan työn rakenne ja eteneminen.

Toinen luku on teoriaosuus. Teoreettisen viitekehyksen luvussa käsitellään konsultointipalveluita yleisesti ja esitetään turvallisuuskonsultoinnin erityispiirteitä. Taustan kuvaamiseen kuuluu olennaisesti kuvaus konsultin roolista ja tehtäväluonteesta sekä esitellään konsultilta vaadittuja ominaisuuksia. Samassa viitekehyksessä käsitellään palvelun myymistä ja ostamista sekä siihen vaikuttavia osatekijöitä. Luvun lopussa esitellään taustat mahdolliseen konsultointipalvelun tuotteistukseen ja käydään läpi mitä onnistunut konsultointityö pitää sisällään.

Kolmas luku on työn empiirinen osa. Luvussa esitetään tämän tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät sekä kuvataan tutkimuksen toteutusta niin ensin tehdyssä haastattelututkimuksessa kuin jatkotutkimuksena tehdyssä toimintatutkimuksessa. Luvun lopussa perustellaan miksi tämän työn aineisto on suurilta osin salattu.

Neljännessä luvussa esitetään varsinaiset tutkimustulokset erikseen nousseisiin asioihin, jotka on otsikoitu alaotsikkoina. Viidennessä luvussa perustellaan tehdyt valinnat tutkimuksessa ja osoitetaan tutkimuksen luotettavuus. Kuudennessa luvussa pohditaan tutkimusta ja sen tekemisen haasteita. Seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätöksiä. Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään jatkotutkimusideoita, joita tutkijalle tuli tätä tutkimusta tehdessä.



Kuvio: 4 Työn rakenne kuvamuodossa

2 Turvallisuuskonsultointi - Tutkimuksen teoria osuus

2.1 Konsultointi yleisesti

Konsultit tarjoavat asiakasyrityksilleen näkökulman ulkoa sisälle päin korjatakseen yleensä sisältä ulospäin olevan katsantokannan. Konsultti voi myös olla asiantuntija, jonka asiantuntijuutta asiakas tarvitsee. ”Konsultoinnin tarveperusta on varsin yksinkertainen. Jollakin taholla on sellaisen osaamisresurssin tarvetta, johon hän kokee tarvitsevänsä enemmän tai vähemmän tilapäisesti jotain osaajaa, jolla on sellaista tietotaitoa, jota kannattaa siihen tilanteeseen hankkia.” (Kotler, 2005, 63; Rope, 2006, 20)

Ropen (2006, 173) mukaan konsulttiyhtiöt voidaan kokonsa mukaan jakaa viiteen luokkaan:

- Monikansalliset megatoimistot toimivat globaalisti ja työllistävät tuhansia.
- Suurehkot konsulttiyhtiöt työllistävät Suomessa vähintään yli 50 konsulttia.
- Keskiuuret konsulttiyhtiöt työllistävät 10-50 konsulttia
- Pienehköt konsulttiyhtiöt työllistävät 2-10 konsulttia
- Yhden miehen konsulttiyhtiöt

Konsulttityöhön sisältyy aina projektimaisuus, jonka oleellisena tunnusmerkkinä on se, että projekti aina päättyy. Yhden asiakkaan kanssa voi olla monia erillisiä projekteja, mutta lähtökohtaisesti jokainen projekti on erillinen ja projektin onnistuminen ratkaisee sen, onko kyseisen asiakkaan kanssa mahdollisuus seuraavaan projektiin. Töiden jatko riippuu aina onnistumisesta edellisessä projektissa. Tämä tuottaa konsultille ajatusmallin, jonka mukaan paras markkinointityö on erinomaisesti suoritettu konsulttityö. (Rope, 2006, 25)

Turvallisuuskonsultointi poikkeaa mielestäni muusta konsultoinnista siinä, että turvallisuusasioissa käytetään jonkin verran ulkoistettua turvallisuuspäällikköä. Turvallisuuspäällikköpalvelua voidaan hankkia hoitamaan turvallisuuteen liittyviä asioita jatkuvasti tai osa-aikaisesti. Samalla turvallisuuspäällikkö hoitaa konsultin tehtäviä. Tällöin ei välttämättä täyty Ropen määrittelemä projektimaisuus ja kyse onkin enemmän palvelun ulkoistamisesta kuin turvallisuuskonsultoinnista. Kotlerin (2005, 179) mukaan yritys voi olla hyvä vain muutamissa asioissa. Muiden asioiden tekemiseen kannattaa palkata sellaisia, jotka osaavat ne paremmin. Nykyään ajatellaan, että yrityksen tulisi ulkoistaa kaikki, minkä muut osaavat tehdä paremmin tai halvemmalla.

Konsultoinnissa on kyse oman osaamisen viemisestä enemmän tai vähemmän ajallisessa rajoitetussa raamissa johonkin ostettavaan tahoon. Konsultointilajit voidaan luokitella Ropen (2006, 52) mukaan neljään lajiin:

1. Koulutuskonsultointi, jossa konsultti toimii kouluttajana.
2. Kehittämiskonsultointi, jossa konsultti toimii kehittäjänä tai kehittämisprosessiin osallistujana.
3. Työpalvelukonsultointi, jossa konsultti toimii sisällöllisenä neuvonantajana ja toteuttajana kyseisessä asiassa.
4. Hallituskonsultointi, jossa konsultti tuo yrityksen hallitukseen osaamisensa ja antaa tietoja ja neuvoja yrityksen keskeisiin ratkaisuihin.

2.2 Turvallisuuskonsultoinnin erityispiirteet

Turvallisuuskonsultointi poikkeaa jonkin verran liikkeenjohdon konsultoinnista. Turvallisuusala pidetään yleisesti sisäänpäin kääntyneenä suppeana toimialana, jossa samat henkilöt vaikuttavat eri yrityksissä ja eri tehtävissä. Lähes jokaisella turvallisuuskonsultilla on tausta jonkin vartiointiliikkeen tai turvallisuustekniikkatoimittajan palveluksessa. Turvallisuusala on niin laaja käsite, että jokaisella toimijalla on oma erityistoimialueensa. Mikään turvallisuusalan yritys ei tuota palveluita kattavasti, vaan useaan osa-alueeseen on erikoistunut pieniä ja keskisuuria toimijoita. Myös alan suurimmilla toimijoilla on omat tarjoamapuuhteensa. Esimerkiksi vartiointipalveluiden markkinajohtaja Securitas Oy:llä ei ole omaa turvatekniikka yksikköä ja johtavilla turvatekniikan toimittajilla ei ole vartiointipalveluita.

Turvallisuuskonsultointi ja sähkösuunnittelu on usein hankalaa erotella toisistaan. Hyvin usein sähkösuunnittelua harjoittavat toimijat toimivat myös teknisenä konsulttina ja luovat raamit järjestelmävaatimuksille. Kettil Stenbergin mukaan ”Turvallisuustekniikka on kehittynyt ja kehittyy jatkossakin huimaa vauhtia, eikä sellainen taho, joka ei tee turvallisuusjärjestelmiä päättyökseen, välttämättä tunne uusia mahdollisuuksia” (Hovatta 2013, 65)

2.3 Konsultin rooli ja tehtäväluonne

Yleisellä tasolla konsultin rooli ja tehtäväluonne voidaan Ropen mukaan (2006, 179-180) jakaa kolmeen perusluokkaan: Sparrauskonsultoinnissa asiakas tekee itse linjaratkaisut eli hankinnat ja konsultti toimii ulkopuolisena asiantuntijakommentoina tehtyihin ratkaisuihin sparraten sitä kautta sisältöjä toimivaksi. Prosessikonsultti vetää ja ohjaa prosessia ja asiakkaat toimivat prosessiresursseina. Tällainen projekti voi olla esimerkiksi KATAKRI-auditointi tai muu turvallisuuteen liittyvä kehitysprojekti. Avaimet käteen -konsultointi tarkoittaa, että konsultti työstää omatoimisesti ratkaisun, ilman että asiakas merkittävässä määrin osallistuu varsinaiseen konsultoinnin sisältöprosessiin. Tällainen projekti voisi olla esimerkiksi turvatekniikan- tai palvelun hankinta. Avaimet-käteen konsultoinnissa esitetään väliraportteja ja loppuraportti, joka käydään läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Korhosen (2009) mukaan konsultti tuo asioiden katsontakantaan uuden näkökulman. Tähän vaaditaan konsultilta kokemusta. Hyvä konsultti on myös hyvämaineinen ja hänellä on oltava hyvät suhteet päättäjiin, mutta erityisesti konsultilla tulee olla näyttöjä.

Sennewaldin (2004, xiii) mukaan turvallisuuskonsultit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

1. Turvallisuusjohtamisen konsultointi, jossa keskitytään organisaation muotoon, budjetointiin, politiikan kehittämiseen sekä proseduraaliseen eli taidolliseen tietoon turvallisuusasioissa, hävikintorjunta tai omaisuuden suojaaminen.
2. Turvallisuustekniseen konsultointiin, jossa keskitytään teknisiin ominaisuuksiin, järjestelmän suunnitteluun tai teknisten vaatimusten määrittelyyn
3. Rikostekniseen konsultointiin, jossa johdetaan ja annetaan teknisiä lausuntoja tuomioistuimille.

Sennewaldin edellä mainittu jaottelu mielestäni perustuu mielestäni hänen päätoiminta-alueensa eli Yhdysvaltojen tarpeisiin. Suomessa käytetään pääsääntöisesti vain kahden ensimmäisen kategorian konsultteja. Kolmannen kategorian tarve ja käyttö Suomessa on varsin minimaalista. Syy tähän on ero oikeusjärjestelmässä, joka aiheuttaa sen, että yksityisten asiantuntijoiden käyttö Suomessa oikeusistunnoissa on erittäin vähäistä.

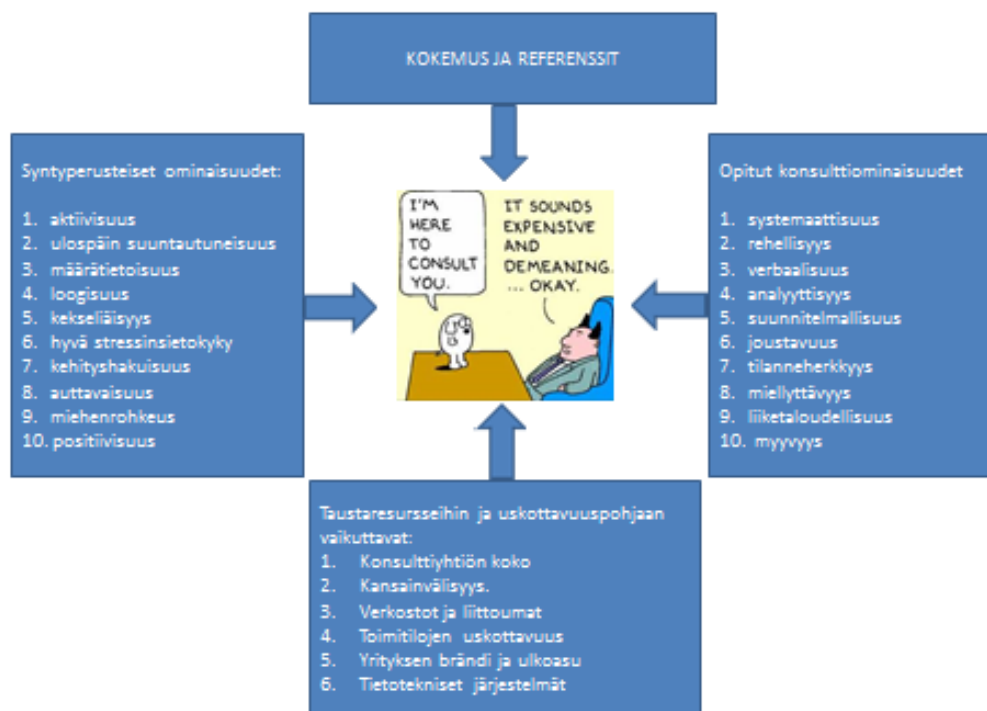
Asiantuntijakonsultti on Ropen (2006, 83-84) mukaan perinteisin konsulttirooli. Tällöin konsultilla katsotaan olevan jossain asiassa sellaista erityisosaamista, josta yritykselle on hyötyä ja jota konsultoinnilta kannattaa näin muodoin ostaa. Oleellista tässä konsulttiroolissa on se, että periaatteessa konsultin ei tulisi olla työntekijän roolissa, vaan ainoastaan neuvojan roolissa niihin toimintaratkaisuihin, joita asiakas kulloinkin tarvitsee. Oleellista tässä on se, että konsultilta ostetaan asiantuntemusta tehdä eri vaihtoehtojen kautta paras mahdollinen ratkaisu johonkin ongelmaan tai tilanteeseen. Kuviossa 5 kuvataan ammattimaisen asiantuntijakonsultin ominaispiirteitä (Rope, 2006, 86-87)



Kuvio: 5 Ammattimaisen asiantuntijakonsultin ominaispiirteitä

2.4 Konsultin ominaisuudet

Kuviossa 6. on kuvattu konsultin ominaisuuksiin ja uskottavuuteen vaikuttavat tekijät. Hyvän konsultin ominaisuudet voidaan jaotella syntyperusteisiin ominaisuuksiin ja opittuihin ominaisuuksiin. Lisäksi konsultin uskottavuuteen vaikuttavat taustaresurssit ja uskottavuuspohja. Merkityksellisin hankittu ominaisuus ovat kuitenkin konsultin kokemus ja referenssit. Ropen (2006, 157) mukaan konsultoinnin vaatimat resurssit voidaan jakaa kolmeen osaan: erikoisasiantuntemus konsulttitehtävään, konsultin henkilökohtaiset ominaisuudet konsulttitehtävään sekä muut resurssit ja järjestelmät konsulttitehtävään. Lisäksi turvallisuuskonsultilla tulisi Sennewaldin (2004, 11) mukaan olla työkokemusta käytännön kautta esimiestyöstä sekä asioiden johtamisesta. Turvallisuuskonsultin tulee omata neljä ominaisuutta: kokemusta, koulutusta, ammatillisia suosituksia ja henkilökohtaisia ja ihmissuhdetaitoja. (Sennewald 2004, 11; Rope, 2006, 157, 163-171, 174-175)



Kuvio 6: konsultin ominaisuudet ja uskottavuus

2.5 Palveluidenmyynti

Palveluita on määritelty monin eri tavoin, mutta yleisesti katsotaan, että palvelut ovat ainakin jossain määrin aineettomia tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara ja jotka edustavat taloudellista arvoa. Yrityksille ja muille organisaatioille myytävät palvelut voidaan lukuisissa tapauksissa katsoa ratkaisuksi johonkin asiakasorganisaation ongelmaan. Tämän vuoksi b-to-b-palvelut perustuvat usein asiakkaan ongelman määrittelyyn ja sen ratkaisuun yrityksen palvelu tarjoaman palvelukokonaisuuden avulla. Ongelmatilanne voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. (Grönroos, 1994, 49; Ojasalo, & Ojasalo, 2010, 15, 62-63)

Grönroos & Järvisen (2001, 42) mukaan tuotteiden, joissa palvelun osuus on merkittävä ja jos asiakas osallistuu palvelun toteuttamiseen, poikkeaa myynti tavaramyynnistä. Näissä markkinointitilanteissa on myyjän selvitettävä tarkemmin asiakkaan tarpeita.

2.6 Konsultointipalveluiden myynti

Korhosen mukaan (2009) yritykset tilaavat konsultin taloon kolmesta syystä. Ensimmäinen syy voi olla, että yritys tarvitsee apua akuuttiin ongelmaan ja konsultti on täsmäapu. Toinen syy voi olla se, että johto on epävarma omista linjauksistaan ja konsultti tuo uuden näkökulman ja toisen mielipiteen. Kolmantena syynä voi olla se, että muutos on toteutettava nopeasti ja

konsulttiyritys tuo tarvittavat henkilöresurssit. Ropen (2006, 135-136) mukaan konsulttitoiminnan tarveperusta voidaan jakaa ongelmatarpeisiin ja halutarpeisiin. Ongelmatarpeessa asiakas tarvitsee apua ongelman ratkaisuun. Suurin osa konsultointibusineksen tarveperustoista kuuluu halutarpeisiin. Halutarpeita voi herätellä myynnillisesti esittämällä niitä hyötyjä, joita konsulttipalvelun hankkimisella saavutetaan.

Suurin osa asiantuntijapalveluyrityksistä toimii b-to-b-markkinoilla. Turvallisuuskonsultointipalveluiden kohderyhmä on lähes poikkeuksetta yritykset tai muu organisaatio. Tällöin voidaan sanoa, että turvallisuuskonsultoinnissa on lähes poikkeuksetta kyse B-to-B palveluiden myynnistä. Ojasalo & Ojasalon (2010,19,26) mukaan tämän tyyppisten KIBS-palveluiden (knowledge intensive business services) merkitys on edelleen kasvussa. B-to-b-markkinoilla ostotoiminta on usein ammattimaista ja monimutkaista. Henkilökohtainen myyntityö on tärkeässä roolissa, koska asiakkaalle toimitetaan usein räätälöityjä ratkaisuja jolloin asiakassuhteiden merkitys on suuri. B-to-b-markkinoiden kysyntä on usein voimakkaasti vaihtelevaa ja epäjatkovaa, mikä aiheuttaa paineita sovittaa kapasiteetti ja kysyntä yhteen. Tätä tukee myös Rope (2006, 26), jonka mukaan konsulttityössä keskittymisen painopisteen ei tulisi olla siinä työssä, mikä on tuotannossa, vaan siinä työssä, mitä ei vielä ole, eli jota halutaan tulevaisuudessa tehtäväksi. Konsultilla tulisi olla useita samanaikaisia projekteja. Konsultilla tulisi olla asiakasperusta, josta voi olettaa tulevan tietty määrä töitä ja toimeentuloa.

Konsultoinnin myynnissä on kaksi erilaista myyntitilannetta. Ensimmäistä voi kutsua aktiiviseksi kysyntäpohjaiseksi myynniksi ja toista aktiiviseksi tarjontamyynniksi. Aktiivinen kysyntäpohjainen konsulttimyynni tarkoittaa sitä tilannetta, jossa uusi mahdollinen asiakas kysyy konsultilta sellaisia palveluita, missä kentässä hän toimii. Tällöin lähtökohtana on ollut se, että asiakas on löytänyt konsulttiyrityksen esimerkiksi internetistä tai kuullut suosituksen konsultista ja ottanut suosituksen pohjalta yhteyttä konsulttiin tai ottaa konsulttiin yhteyttä tämän maineen kautta. Kaikissa näissä on myynnillisesti hyvää se, että asiakas kokee jonkun asian niin merkittäväksi, että hän oma-aloitteisesti ottaa konsulttiin yhteyttä. Aktiivinen tarjontamyynni tarkoittaa sitä, että konsultti on tuotteistanut palvelunsa selkeäksi paketiksi ja myy palvelua aktiivisesti uusille asiakkaille. (Rope, 2006, 138-139,143)

2.7 Konsulttipalveluiden hinnoittelu

Yleisesti konsulttien hinnoittelusta on vallitsevana käsitys, että konsulttien hinnat ovat korkeat. Ropen (2006, 114) mukaan syy kalliiseen maineeseen on julkisuudessa julkaistut huippukouluttajien keikkapalkkiot. Toinen syy on se, että konsultin toiminnasta näkyy vain pieni osa asiakkaalle. Osa konsultointityöstä on taustatyötä kuten selvityksiä, aineistojen käsittelyä, aineistojen laadintaa ja yhteydenpitoa eri tahoihin, joten vain pieni osa konsultin työstä näkyy asiakkaalle. Konsultti saattaa saada laskutettavaksi päivätyöksi vain 60 % työajasta. Tätä

tukee myös Rissanen (2013), jonka mukaan konsulttipalveluiden hinta voi vaikuttaa kalliilta, koska sitä verrataan vain niihin päiviin, kun konsultti on paikalla. Hinnan arvioinnissa tulisi huomioida myös ne päivät, jolloin konsultti tekee taustatyötä muualla. Työhön käytettyä aikaa tärkeämpää on lopputulos. Kolmas syy on se, että konsultit eivät ole kyenneet tuotteistamaan ja hinnoitteluteknisesti pilkkomaan töitään erilaisiin sisältöosiin, vaan ulospäin ne näyttävät kalliilta. (Rope, 2006, 114, 117; Rissanen, 2013)

Hyvä konsultti joutuu opiskelemaan alan tuoteuudistuksia jatkuvasti. Luukkasen (2013, Mirasys koulutus) mukaan ”Laitemallien elinaika lyhenee jatkuvasti ja esimerkiksi valvontakameroihin tulee jatkuvasti uusia malleja ja ominaisuuksia puolivuositain”. Pysyäkseen mukana tekniikan kehityksessä, tulee tekniikan kehitystä ja trendejä seurata jatkuvasti. Tämä aiheuttaa konsultille kuluja ja vie paljon aikaa. Mielestäni jokaisen turvatekniikan osa-alueen turvallisuuskonsultin olisi tiedettävä lähitulevaisuuden suuntauksia ja tutustuttava vuosittain alan kansainvälisiin messuihin. Kaksi johtavaa messua Euroopassa ovat Security Essen-messut Saksassa sekä IFSEC-messut Englannissa. Suomessa järjestettävät FinnSec-messut ovat hyvä tapa tutustua nykyään kotimaassa jo käytössä olevaan tekniikkaan ja toteutuksiin. Lähitulevaisuuden suuntauksiin ja uusiin innovaatioihin pitää usein lähteä tutustumaan meren toiselle puolelle.

Palveluja, jotka perustuvat monipuolisesti ihmisten tietotaitoon ja kokemukseen, sanotaan asiantuntijapalveluiksi. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa on Ropen (2006, 232, 120-121) mukaan neljä perusvaihtoehtoa. Grönroos & Järvinen (2001, 49-50) lisäävät vielä viidennen vaihtoehdon:

1. Käytetään kiinteitä hintoja. Kokonais- eli pakettihinnoittelu, jossa kaupataan konsultointiprojektia kiinteään hintaan. Kiinteä hinnoittelu pakottaa analysoimaan palveluiden tuotantoprosesseja ja kustannuksia sekä ohjaa tuotteistamaan toimintoja ja palveluja.

2. Tarjoukseen perustuva hinnoittelu eli yhdistelmähinnoittelu on perinteinen monimutkaisten asiantuntijapalveluiden hinnoittelumalli. Tarjouksessa määritellään jokin kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle ja samalla annetaan veloitusperusteet lisätöille ja lisäosille. Tuotteistaminen parantaa tarjousten laatua ja nopeuttaa räätälöityjen tarjousten laatimista.

3. Täysin pilkottu hinnoittelu, jossa on perusvaihtoehtoina aikahinnoittelu ja /tai toimenpidehinnoittelu. Asiantuntijapalveluiden perinteiden veloitustapa on ollut aikaveloitus. Aikaveloituksella voi menestyä kohtuullisesti, mutta ei koskaan erinomaisesti. Yksi tuotteistamisen perusidea on päästä eroon aikaveloituksesta. Vaikka olisi kyse tuotteistetusta työstä, tarvitaan kuitenkin aikaveloituksen periaatteita ennakoimattomia lisätöitä varten ja myös vaihtoehdoksi asiakkaalle, jos hän mieluummin ostaa työn aikaveloituksella. Kapasiteettiveloitusta on aikaveloitus, jossa asiakas varaa tietyn kapasiteetin.

4. Tulosperusteinen hinnoittelu eli suoritusperusteinen success fee - hinnoittelu tarkoittaa menestykseen pohjautuvaa hinnoittelua, jossa asiakas maksaa asiantuntijalle vasta omien tuottojensa perusteella. Monien asiantuntijoiden ongelmana ovat minimiveloitus ja pienet työsuoritukset, joita vakioasiakkaat pyytävät, mutta joita on erittäin vaikea saada kannattavaksi. Tällöin on rakennettava tuotteistettuja pieniä kokonaisuuksia ja tehtävä ne siten, että ne ovat varmasti kannattavia.

5. Kattohinnoittelussa asiakkaalle mainitaan työn maksimi hinta. Jos työ sujuu oletettua nopeammin tai helpommin, veloitetaan vähemmän. Kattohinnoittelu sopii erinomaisesti monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin.

Turvallisuuskonsultoinnin hinnoittelussa on vallitsevana käytäntönä tunti hinnoittelu tai kiinteä hinta. Turvallisuusselvitys analyysin saa noin 2-5 tuhannella eurolla. Analyysissä haastatellaan työntekijöitä ja selvitetään nykyinen turvallisuusasioiden toiminta. Erään turvallisuuskonsultti yrityksen käyttämän konseptin hinta on noin 10000€ ja siinä sähköisellä kyselyllä selvitetään työntekijöiden osaaminen ja asenteet turvallisuuteen (Turvallisuuskonsultti, K ,2011). Turvallisuuskonsultoinnin tunti hinnat vaihtelevat 70-180 € välillä riippuen toimeksiannon vaativuudesta ja siitä, tekeekö yritys konsultointia päätyönään vai liittyykö konsultointi suoraan laite-toimituksiin, jolloin kyseessä on usein poikkeuksetta työpalvelukonsultointi.

2.8 Konsultointipalveluiden ostaminen

Kuten aiemmin todettiin, turvallisuuskonsultointia suoritetaan pääsääntöisesti vain yritysasiakkaille. B-to-b-palveluiden ostoprosessin vaiheet ovat tarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, palvelun toimittajan valinta ja toimittajan suorituksen arviointi. Organisaation ostokäyttäytymiseen kuuluu olennaisesti käsite ”buying center”, jota voidaan kutsua ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukoksi. Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt ovat ostavassa organisaatiossa olevia tai siihen muutoin kytkeytyviä henkilöitä, joiden ajatukset, sanomiset ja toimet vaikuttavat ostoprosessiin ja sen lopputulokseen. Ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukkoon kuuluu useissa rooleissa olevia henkilöitä. Tyypillisiä rooleja ovat aloitteen tekijät, käyttäjät, vaikuttajat, portinvartijat, ostajat päätöksentekijät ja kontrolloijat. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 35, 41)

Turvallisuuskonsultoinnin ostaminen poikkeaa muista palveluhankinnoista siinä, että päätöksen hankinnasta tekee yleensä yksi tai vain muutama henkilö. Yleensä päätöksen tekee turvallisuusasioista vastaava henkilö, kunhan hän on saanut hankinnalleen rahoituksen.

Milloin palvelua ostetaan? Tilapäisten osaamisresurssien hankkimisen tarve on Ropen (2006, 23-24) mukaan kokoajan lisääntynyt. Tämä johtuu monesta syystä:

1. Kysyntä lisää tarjontaa ja myös tarjonta kysyntää. Kun konsultointia on opittu käyttämään yhdessä asiassa, konsultoinnin käyttöä myös toisessa asiassa.
2. Businessihmisten opittua käyttämään konsulttien palveluja, tulevat konsultit mukaan muulloinkin kuin vain hätä- ja ongelmatilanteissa.
3. Organisaatioiden toimintaympäristön jatkuva monimutkaistuminen ja erilaisen teknologisten ja muiden osaamisperustaltaan selkeästi erityisosaamista vaativien taitojen merkityksen kasvaminen liiketoiminnassa on nostanut tarvetta osaamispalveluiden hankkimiselle ostopalveluna. Tausta-ajatuksena on se, että ostetaan se, mitä yrityksen ei kannata itse tehdä kiinteillä kustannuksilla varsinkaan jos käyttö ei ole jatkuvaa.
4. Osaamisresurssit on helpompi hankkia ostopalveluna kuin palkkaamisen kautta.
5. Monesti uskotaan, että käyttämällä ostopalvelukonsulttia saa samalla organisaation ulkopuolisen näkökulman, jota talon sisältä ei löydy.
6. Ulkopuolisen näkökulma tuottaa mahdollisuuden puolueettomuuteen. Konsultti tarkastelee asioita objektiivisesti.

2.9 Konsultointipalveluiden tuotteistus

Sipilän (1992, 42) mukaan palveluiden tuotteistus tukee erityisesti uusasiakashankintaa. Palveluiden tuotteistamisella voidaan vähentää asiakkaan epävarmuutta ostaa palvelu. Tuotteistus voidaan Ropen (2006, 94) mukaan määrittää abstraktin palvelun konkretisoimiseksi ja paketoimiseksi niin, että asiakas tietää mitä ostaa, ja myyjä pystyy esittämään, mitä asiakas ostaessaan saa. Parantaisen (2007, 191) mukaan, jos kilpailuetu perustuu vankkaan asiantuntemukseen, on se tuotteistettavissa. Mielestäni turvallisuuskonsultilta vaaditaan nimenomaan asiantuntijuutta, jolloin voidaan todeta, että turvallisuuskonsultoinnin pitäisi olla tuotteistettavissa.

Parantaisen (2007, 186) mukaan tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palvelusta, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan. Tuotteistuksella olisi tärkeintä saada myydyksi konsultointityö tuotteena, eikä tehtävänä aikasuoritteisena palveluna. (Rope, 2006, 115)

Ropen (2006, 92-93) mukaan konsulttituotteet pitäisi pystyä esittelemään hinnan osalta julkisesti niin, että potentiaaliset asiakkaat kiinnostuisivat palvelusta ja haluaisivat tutustua palveluun tarkemmin. Siitäkin huolimatta, että konsulttipalvelu tuotteistetaan hyvin, niin silti asiakkaalle jää ainakin ensiosstossa varsin paljon epävarmuustekijöitä; kuinka tuote toimii ja miten se käytännössä toteutetaan. Tavoite on, että joka kerta kun konsulttituote esitellään

asiakkaalle, tulee selvä käsitys peruselementeistä kuten tuotteen tavoite, sopivuus, sisältö, prosessi, edellytykset toteutukselle, työn tekemiseen kuluva aika ja hinta. Vastaavasti tuoteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella holtittomasti toimituksesta toiseen. (Parantainen, 2007, 186)

Tuotteistus voidaan Ropen (2006, 95) mukaan ajatella tuote-elementtien vakioimiseksi ja siten sisällön toiminnalliseksi määrittelemiseksi. Jotta voidaan puhua tuotteistetusta konsultointituotteesta, tulee vakioinnissa olla vähintään 50 % vakioitua. Vakioimisen näkökulmasta tuotteet voidaan luokitella seuraavasti:

1. Uniikki eli vakioimaton tuote. Jokainen konsultointiprosessi on ainutkertainen.
2. Rääätälöity tuote. Vakioitu on vain perusosiot, mutta tuote tehdään aina tapauskohtaisella toimintamallilla.
3. Sovellettu tuote. Suurin osa tuotteesta on vakioitu ja tuotetta sovelletaan asiakaskohtaisesti.
4. Pakettituote eli hyllytuote, jossa tuote on täysin vakioitu.

2.10 Onnistunut konsultointityö

Ropen (2006, 190) ilmaisu konsultointityön onnistumisesta on varsin osuva: ”Konsulttitehtävä on saatu menestyksellisesti toteutettua vasta silloin, kun konsulttitehtävä on saatu menestyksellisesti toteutettua.” Aikaansaatu konsultointitulosta voidaan Ropen (2006, 25,181) mukaan kutsua konsultoinnin outputiksi. Output muodostuu ratkaisun määräytyksestä, konsultoinnin toteutuksesta sekä konsulttitulosten toteamisesta ja mittaamisesta. ”Konsultoinnin onnistumisen edellytyksenä on selkeä ja molemmin puolin samalla tavalla ymmärretty tavoite konsultoinnille.” (Yritys ja konsultti, 2009, 25)

Sipilän (1992, 200) mukaan projekti onnistuu, kun se saavuttaa laadulliset tavoitteensa sovitun tavoitepäivämäärään mennessä suunnitelluilla työtunneilla ja suunnitelluilla kustannuksilla. Ropen mukaan konsulttiprojektin toteutuksen onnistumisella tarkoitetaan tuotantolaadun mukaista toimivuutta. Tuotantolaadulla tarkoitetaan tekemisen absoluuttista laadukkuutta, jonka mukaan aikataulut, aineistot ja tekemiset täyttävät ne laatukriteerit, joiden mukaisena projekti suunniteltiin alun perin tehtäväksi. Konsultoinnin toteutuksessa keskeisiä asioita ovat: aikataulussa pysyminen, kustannuksissa pysyminen, väliraportointi, säännöllinen asiakasyhteys, asioiden tiukka varmistus ja jatkuva palaverien kirjallinen dokumentointi. Konsulttiprojekti ei pääty konsulttityön tekemisen päättyessä, vaan siihen kuuluu myös asiakastytyväisyyden mittaaminen. (Rope, 2006, 183-184,188,190)

Finsecurity ry:n suhdanneraportti 2013 (Lith, 2013) mukaan kyselyyn vastanneita asiakkaista 63,5 % koki saamaansa turvallisuuskonsultointia ja turvallisuussuunnittelua kiitettävänä tai hyvänä ja 36,5 % välttävänä tai heikkona.

2.11 Pitkät asiakassuhteet ehto menestymiselle

Grönroosin (1994, 162) mukaan asiakassuhteet eivät synny itsestään, vaan ne on ansaittava. Ropen (2006, 148) mukaan konsultointia harvoin ostetaan niin, että ensimmäisenä kauppana on iso, massiivinen kehitysohjelma. Tämä johtuu siitä että vaatii aikaa, että asiakas saa tarvittavan luottamuksen konsulttiin. Ojasalo & Ojasalon mukaan (2010, 121, 126-127) B-to-b-markkinoille on tyypillistä pitkien asiakassuhteiden muodostuminen. B-to-b-palveluja tuottavalle yritykselle on erittäin tärkeää kyetä paitsi hankkimaan uusia asiakkaita myös ennen kaikkea pitämään ja kehittämään olemassa olevia asiakassuhteita. Pitkäikäisistä asiakassuhteista on hyötyä sekä myyjälle, että asiakkaille. Myyjä saa pitkistä asiakassuhteista mm. kannattavaa kasvua, lisääntyneitä ostoja sekä pienentyneitä kustannuksia. Lisäksi myyjä saa itselleen ilmaista mainosta suosituksilla ja referensseillä.

Pitkäaikaiset asiakassuhteet lisäävät ennustettavuutta ja toiminnan vakautta, mikä puolestaan vähentää liiketoiminnan riskiä. Useilla toimialoilla on havaittu, että asiakassuhteen ostavalla osapuolella on taipumus käyttää rahaa vuosi vuodelta enemmän suhteessa tapahtuviin ostoihin. Kun asiakassuhde on kehittynyt ja myyjä saanut asiakkaan luottamuksen siitä, että myyjän tarjonta on hinta-laatu suhteeltaan kilpailukykyistä, tulevat asiakkaan ostot keskittymään kyseiselle myyjälle. Hyvin toimivasta asiakassuhteesta on mahdollista oppia ja saada erilaisia uusia kompetensseja. Uuden osaamisen avulla yritys voi puolestaan voittaa itselleen uusia asiakkaita ja palvella paremmin vanhoja asiakkaita. Yritys voi pitkässä asiakassuhteessa saada asiakkaaltaan mitä moninaisinta arvokasta tietoa. Tieto voi liittyä yritykseen itseensä, asiakkaaseen, potentiaaliin asiakkaisiin, kilpailijoihin, muihin yrityksiin tai markkinoiden kehittymiseen. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 127-129)

3 Empiirinen tutkimus

3.1 Tutkimusmenetelmät

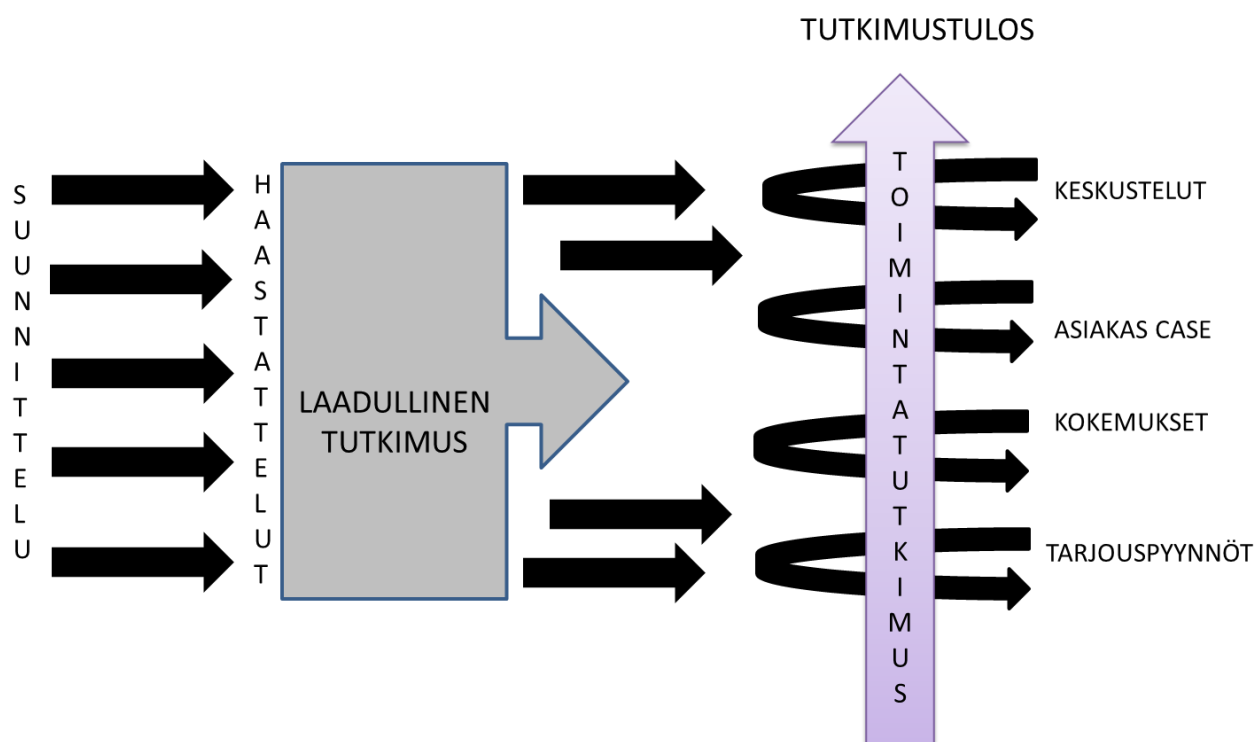
Triangulaatiossa eli moninäkökulmaisuuudessa menetelmänä tutkimuksessa yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Eri tutkimusmenetelmät voivat saada aikaan myös sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Useimmiten menetelmätriangulaatio on käyttöä perustellaan sillä, ettei yksittäisellä tutkimusmenetelmällä saada riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain tietystä

näkökulmasta, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 141-142; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Valitsin tutkimusmuodoksi laadullisen tutkimuksen, koska varsinaista aihealuetta ei ole koskaan aiemmin tutkittu, eikä aiheesta ollut riittävästi lähdekirjallisuutta tai tilastotietoa. Kanasen, (2010, 41) mukaan pääsääntö on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin ainoastaan kvalitatiivinen tutkimus tulee kyseeseen. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu mm silloin kun tutkittavasta aiheesta ei ole tietoa ja tutkimuksia ja halutaan saada asiasta syvälinen näkemys. Hirsjärvi ym. (2007, 157) mukaan lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Mäntyneva ym. (2008, 69-70,72) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää markkinoinnin kohderyhmiä paremmin. Miten he suhtautuvat johonkin tiettyyn palveluun tai niiden tiettyyn ominaisuuteen. Mitkä keskeiset tekijät vaikuttavat heidän ostopäätökseensä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle.

Tässä tutkimuksessa huomattiin jo alkuvaiheessa, että aihealueen kirjallisuutta tai julkaistua tietoa ei ole riittävästi kattavan tutkimuksen tekemiseen. Kanasen (2010, 49) mukaan havainnoinnin käyttö on perusteltua tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Myös Mäntyneva ym. (2008, 32-33) tukevat tutkimuksen haastattelututkimusosiota: ”Kun on päädytty johtopäätökseen, että olemassa oleva tutkimusaineisto ja siihen liittyvä kirjoituspöytä tutkimus ei riitä vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan, todetaan yleensä tarve siirtyä kenttätutkimukseen. Kenttätutkimuksen lähteitä ovat esim. laadulliset lähteet kuten syvähaastattelut. Laadullisen aineiston yhtenä keskeisenä tehtävänä on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Laadullisen tutkimuksen etuna on, että sen avulla tutkija pääsee lähemmäs loppuasiakasta.”

Alla olevassa kuviossa 7. on esitetty tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Aluksi tutkimus tehtiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja tämän jälkeen saatuja tutkimustuloksia analysoitiin lisää toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimuksessa evaluoitiin havaintoja haastattelututkimuksen turvallisuuskonsultoinnista aiemmin saatuihin tuloksiin. Evaluoinnissa käytettiin konkreettisia esimerkkejä toteutuneista konsulttitoimeksiannoista, sekä keskusteluita turvallisuusalan toimijoiden kanssa. Toimintatutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvataan taulukossa 2. Tästä syntyi lopullinen tutkimustulos.



Kuvio: 7. Tutkimusmenetelmä

3.2 Haastattelututkimus

”Kun halutaan tietää, mitä henkilö ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus.” (Mäntyneva ym. 2008, 75) Tässä tutkimuksessa päädyttiin henkilökohtaiseen haastattelututkimukseen, koska haluttiin saada luottamuksellista tietoa turvallisuuskonsultoinnista ja saada tietää, mitä päättäjät todellisuudessa ajattelevat aiheesta. Mattila & Rautiaisen (2010, 127-128) mukaan tulosmuodoltaan vapaampi laadullinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään ilmiöitä, tulkin-tojen ja näkemysten kirjoja ja syy-seuraussuhteita.

Henkilökohtaisella haastattelulla on monia vahvuuksia. Siinä vastaaja keskittyy ja paneutuu hetkeksi tutkittavaan asiaan. Vastaajalle annetaan aikaa ja hän voi tarvittaessa palata haastattelun aikana vielä uudelleen johonkin asiaan. Haastattelu, ja sitä edeltävä vastaajien taivoittelu ja siihen liittyvät matkat vievät aikansa. Menetelmä sopii käytännössä parhaiten silloin, kun vastaajat asuvat lähellä toisiaan ja haastattelija pystyy tapaamaan samalla matkalla useamman vastaajan. Kahden tuntemattoman ihmisen kohtaaminen voi luoda sosiaalista painetta, halua kaunistella tai miellyttää. Tällöin puhutaan haastattelijan vaikutuksesta. Sitä voidaan kuitenkin välttää, kun mittaus ja kysymykset suunnitellaan huolella. (Lotti, 2001, 136)

Tutkimuksen lähtökohtana oli kartoittaa, millaista konsultointia yritykset tulevat tarvitsemaan. Ennen varsinaista haastattelujen aloittamista haastattelukysymykset testattiin muuttamalla testiorganisaatiolla, eli suoritettiin esitutkimus. Kaikki haastattelut suoritettiin pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkiseutu on merkittävin turvallisuusalan markkina-alue. Alueella sijaitsee suurin osa yritysten pääkonttoreista, joissa turvallisuusasioista ja niiden hankinnoista vastaavat henkilöt toimivat.

”Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Kun haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, jää tilanteen ohjailu haastattelijan huoleksi. Avoin haastattelu vaatiikin enemmän taitoja kuin muut haastattelun muodot.” (Hirsjärvi ym.2007, 204)

Mäntyneva ym. (2008, 73) mukaan myös syvähaastattelussa rungon merkitys on vähäisempi, eikä sitä tarvita välttämättä lainkaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkijan apuvälineenä kysymysrunkoa, mutta sitä ei käytetty orjallisesti, vaan runko toimi haastattelijan apuna keskustelun ohjaamisessa ja muistiinpanojen kirjaamispaikkana. Kysymysrunko on tämän tutkimuksen lopussa liitteessä 1.

3.2.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi. (Hirsjärvi ym. 2007, 227)

Hirsjärvi ym. (2007, 203) mukaan teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tässä tutkimuksessa ennen jokaista haastattelua, sovittiin haastateltavien kanssa haastatteluajasta. Haastattelun aihe kerrottiin haastatteluajaa sovittaessa, mutta haastateltavat eivät saaneet tietää kysymyksiä etukäteen. Tutkija halusi pitää haastattelutilanteet vapaamuotoisena ja saada henkilökohtaiset mielipiteet ilmi tutkimuksessa. Mikäli kysymykset olisi julkaistu etukäteen, olisi haastateltavan mielipiteisiin voinut mahdollisesti vaikuttaa yrityksen virallinen kanta.

Tämän tutkimuksen haastattelut kestivät 26 minuutista 80 minuuttiin. Haastatteluiden keski-kesto oli noin 51,1 minuuttia.

3.2.2 Haastateltavien henkilöiden määrä

Mäntyneva&kump (2008, 73) mukaan haastateltavien määrän ratkaisee se, kuinka nopeasti kerätty laadullinen aineisto alkaa kylläntyä eli saturoitua. Haastatteluiden määrää ei tarvitse periaatteessa enää lisätä silloin, kun uutta tietoa ei enää voida olettaa saatavan. Jossain tapauksissa tutkimusaineisto kylläntyy jo alle kymmenen haastattelun jälkeen. Tässä haastattelututkimuksessa haastateltiin yhteensä 10 henkilöä, joista kaksi toimi konsulttina. Tämän haastattelututkimuksen tulokset olivat yhteneviä, mutta tutkija päätti, että tutkimukseen pitää saada lisää syvyyttä ja mielipiteitä. Tämän vuoksi haastattelututkimustuloksia jatkojalostettiin toimintatutkimuksen keinoin.

3.2.3 Haastattelututkimukseen valitut henkilöt

Otantamenetelmänä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantamenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein harkinnanvaraista otosta, josta käytetään myös termiä näyte. Harkinnanvaraista otosta puoltaa Mäntyneva ym. (2008, 41, 44) mukaan esimerkiksi se, että vastaajia on lukumääräisesti vähän tai heidän saatavuutensa on haastava. Jos tutkimus keskittyy hyvin rajattuun tai erikoiseen kohderyhmään, voidaan otos poimia harkinnanvaraisesti. Näytteen harkinnanvaraisuus on syytä muistaa tulosten tarkasteluvaiheessa. Otos otetaan otannalla perusjoukosta. Perusjoukolla eli populaatiolla tarkoitetaan tutkimuksen kohderyhmää, jonka näkemyksiä ja mielipiteitä halutaan selvittää. Otos pyrkii kuvaamaan ja edustamaan perusjoukkoa. Otannan perusajatuksena on, että tutkimuksen ei tarvitse kattaa koko perusjoukkoa, vaan riittävän edustava otos siitä. Tällöin otoksen perusteella pystytään tekemään johtopäätöksiä myös koko perusjoukosta, mikä alentaa tutkimuksen kustannuksia ja parantaa sen käytännön toteutettavuutta. Tutkimusten tulosten tarkkuus ei tietyn rajan jälkeen kasva enää otoskoon kasvattamisen suhteessa. (Mäntyneva ym. 2008, 37, 40)

Laadullisen tutkimuksen haastatteluihin valittiin kaksi turvallisuuskonsulttia ja isojen yritysten turvallisuudesta vastaavia henkilöitä, jotka ostavat turvallisuuspalveluita ja turvallisuustekniikkaa. Yleensä nämä henkilöt toimivat turvallisuuspäällikkönä tai turvateknisten järjestelmien rakennuttamisesta ja hankinnasta vastaavina. Haastateltujen henkilöiden organisaatio ja taustat ovat esitelty taulukossa Taulukko 1: Haastatellut henkilöt ja taustat sekä tietoa haastattelutilanteesta.

Turvallisuuskonsultointia ostavien henkilöiden profiili on mielestäni muuttumassa. Osa haastateltavista edustaa ns. vanhaa polvea, joka on ajautunut turvallisuuskonsultoinnin ostajiksi ja toinen osa edusti nuorta polvea, jotka olivat kouluttautuneet alalle. Kaikkien haastateltujen henkilöiden organisaatiot olivat ostaneet konsultointipalveluita sekä turvallisuuskonsultointia. Kaikki haastateltavat edustivat yrityselämää, joten kunnallinen ja valtionhallinto ei ollut

edustettuna tässä tutkimuksessa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen mukaan tulevat henkilöt usein valitaan. (Mäntyneva ym. 2008, 69). Niin myös tämän tutkimuksen henkilöt valittiin henkilökohtaisten kontaktien perusteella.

Yritys	Henkilö	Titteli	Yritysluokka	Päivämäärä	Kesto
1	A	Kiinteistöjohtaja	Kiinteistösijoitus	1.7.2011	26 min
2	B	Turvallisuuspäällikkö	Rakentaminen	6.3.2012	45 min
3	C	Turvallisuusvastaava	PK(turvallisuusala)	3.8.2011	40 min
4	D	Turvallisuuspäällikkö	Vakuutus	19.8.2011	75 min
5	E	Turvallisuuspäällikkö	Kauppaketjut	17.8.2011	50 min
6	F	Turvallisuuspäällikkö	Turvallisuusala	7.9.2011	35 min
7	G	Turvallisuuskonsultti	Konsultti	14.9.2011	60 min
8	H	Turvallisuusjohtaja	Monipalvelu	19.9.2011	50 min
9	J	Turvallisuuspäällikkö	Kauppaketjut	26.9.2011	40 min
10	K	Turvallisuuskonsultti	Konsultti	11.1.2011	80 min

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt ja taustat sekä tietoa haastattelutilanteesta

3.2.4 Haastattelun analysointi

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa on sisällön analyysi. Analyysi etenee neljässä vaiheessa: Ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään siihen. Kaikkia asioita ei voi kuitenkaan analysoida yhdessä tutkimuksessa, vaan on tehtävä valintoja. Näitä valintoja ohjaavat yleensä tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat tai tutkimustehtävät. Toisesta vaiheesta käytetään nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Tässä vaiheessa käydään läpi aineisto ja erotetaan ja valitaan ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen. Kolmas vaihe ymmärretään varsinaiseksi analyysivaiheeksi. Tässä vaiheessa luokitellaan ja teemoitetaan aineisto. Viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto. (Mäntyneva ym. 2008, 76-77)

Tämän haastattelututkimuksen alkuvaiheessa selvisi, että eräs pääoletus KATAKRI jäi tutkimuksessa sivuosaan. Valittu kohderyhmä ei ollut kiinnostunut aiheesta, eikä nähnyt tarvetta KATAKRI-konsultointiin.

3.3 Toimintatutkimus jatkotutkimuksena

Tämän haastattelututkimuksen jatkojalostus suoritettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimusta voidaan Eskola & Suorannan mukaan (1998, 128-129) pitää enemmänkin lähestymistapana kuin varsinaisena tutkimusmetodinä. Kanasen mukaan (2010, 155) Tieteellinen tutkimus voi olla useamman menetelmän yhdistelmä ("blended"). Toimintatutkimus on sekoitus erilai-

sia tutkimusmenetelmiä, eli kyseessä on tutkimusstrategia. (Kananen, 2010, 158) Toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, sillä toimintatutkimuksessa on tavoitteena muutos. Oikeastaan voitaisiinkin sanoa toimintatutkimuksen alkavan siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimus edellyttää taustalla oleva laadullista tutkimusta. (Kananen, 2010, 155,157,158)

Järvinen & Järvinen (2004) painottavat, että toimintatutkimus keskittyy käytännönongelmien ratkaisuun, ei teoriaan. Kananen (2009, 158) määrittelee toimintatutkimuksen olevan jatkuvaa toiminnan parantamista. Se kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät vain kyseessä olevan tapauksen suhteen. Myös Syrjäsen (1994) mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa pyritään Kanasen (2009, 9) mukaan tuottamaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja tiedostamaan ja poistamaan havaitut ongelmat. Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksella pyrittiin analysoimaan ja kehittämään turvallisuuskonsultointia. Jatkotutkimuksen toimintatutkimuksessa haettiin ulottuvuutta tutkimukseen haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat konsulttien kanssa tekemisissä. Toimintatutkimuksella saatiin tutkimukseen moniulotteisuutta ja haastattelututkimuksen tuloksia voitiin tutkia kriittisesti, kun asioihin saatiin kaikkien osapuolien mielipiteitä. Kanasen (2010, 158) mukaan toimintatutkimus kestää ajallisesti muita tutkimuksia pitempään, sillä ilmiöön perehtymiseen menee oma aikansa, samoin kuin toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä arviointiin. Tämän tutkimuksen toimintatutkimusosuus suoritettiin 1/2012-12/2013.

Usein toimintatutkimusta kuvataan mm. syklisenä prosessina. Heikkisen (2008) mukaan toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Tässä toimintatutkimuksessa reflektoinnissa käytettiin 13:sta turvallisuusallalla toimivan henkilön mielipiteitä, noin 10:tä asiakascasea sekä useita turvatekniikan tarjouspyyntöjä, joissa oli käytetty turvallisuuskonsulttia. Toimintatutkimuksen syklisyys ja reflektointi on kuvattu aiemmin tutkimusmenetelmä osiossa 3.1 Kuviossa 7. Tutkimusmenetelmä.

Yritys	Henkilö	Titteli	Yritysluokka	Päivämäärä
1	AA	Myyntijohtaja	Laitevalmistaja	3.4.2012
2	BB	Turvallisuuskonsultti	Konsultti	6.6.2011
3	CC	Myyntijohtaja	Turvallisuusala	8.2.2012
4	DD	Yksikön päällikkö	Turvallisuusala	10.10.2013
5	EE	Myyntijohtaja	Kansainvälinen jakelija	2.9.2013
6	FF	Myyntipäällikkö	Turvallisuusala	15.8.2013
7	GG	Avainasiakaspäällikkö	Laitevalmistaja	19.9.2011
8	HH	Projektipäällikkö	Turvallisuusala	26.9.2011
9	II	Toimitusjohtaja	Konsultti	6.10.2011
10	JJ	Asiantuntija	Palveluyritys	6.3.2012
11	KK	Myyntipäällikkö	Maahantuonti	14.1.2014
12	LL	Turvallisuusasiantuntija	Asiakas	5.1.2014
13	MM	Toimitusjohtaja	Maahantuonti	8.1.2014

Taulukko 2: Toimintatutkimuksen lähdehenkilöt ja taustat

Yllä olevassa taulukossa Taulukko 2: kuvataan toimintatutkimuksen henkilölähteet, joita on käytetty tutkimustulosten reflektoinnissa. Tämän lisäksi reflektoinnissa käytettiin tarjouspyyntöjä ja toteutuneita konsultointitoimeksiantoja.

3.4 Salassapito

Mäntyneva ym. (2008, 73) mukaan tutkija on velvollinen pitämään salassa haastateltavilta saamansa tiedot ja yleensä liikesalaisuuksiksi tai muuten luottamuksellisiksi luokiteltavat asiat, joista hän tutkimuksen tekemisen aikana saa tietoa. Tutkija sitoutuu säilyttämään hallussaan olevan tutkimusmateriaalin siten, että se ei joudu ulkopuolisten käsiin.

Yritystoiminnassa ja etenkin yritysturvallisuuteen liittyvissä asioissa pyritään pitämään asiat mahdollisimman luottamuksellisina. Konsultoinnin käyttö kuuluu osaltaan salassa pidettäviin asioihin. Osa haastatelluista halusi kertoa mielipiteensä anonymisti. Tästä johtuen tutkija päätti julkaista kaikki mielipiteet anonymoineina. Tällä varmistettiin, että haastateltavat henkilöt pystyivät kertomaan oman mielipiteensä. Tästä johtuen tämän tutkimuksen haastateltavia ja heidän kommenttejaan ei ole yhdistetty haastateltaviin ja haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys on salattu. Toimintatutkimuksessa käytetyt keskustelut ovat myös luottamuksellisia, eikä yrityksiä tai henkilöitä mainita nimeltä. Ongelmaksi muodostui tarjouspyynnöt ja asiakas Caset, joista ei voitu luottamuksellista syistä julkaista vastaavaa taulukkoa. Tarkemmat lisätiedot olisivat paljastaneet lähteen. Poikkeuksena on mainittu ne lähteet, jotka ovat olleet julkisia tai muuten turvallisuusosalalla yleisesti tiedossa.

4 Tutkimustulokset

Tässä tutkimustulososiossa on koostettu haastattelu- ja toimintatutkimuksen yhdistetyt tulokset. Yksi tutkimustavoite oli ”Mitä asiakkaiden kannattaisi vaati konsultilta?” Mielestäni tähän kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Asiaan vaikuttaa asiakkaan oma tahtotila, haluttu päämäärä ja se, kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan rahallisesti projektiin.

Alla olevassa taulukossa esitetään tutkimustulokset linkitettyinä työn tavoitteisiin.

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET:	TYÖN TULOKSET LINKITETTYNÄ TYÖN TAVOITTEISIIN:
Mitä turvallisuuskonsultoinnista ollaan mieltä?	4.2, 4.3, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11,
Millaisia ovat lähitulevaisuuden konsultointitarpeet?	4.1, 4.5, 4.11, 4.16, 4.17, 4.19, 4.20, 4.21,
Millaiseen suuntaan turvallisuuskonsultoinnin tulisi kehittyä?	4.4, 4.13, 4.14, 4.23
Mitä asiakkaiden kannattaisi vaati turvallisuuskonsultilta?	4, 4.4, 4.14, 4.18, 4.18, 4.19, 4.20, 4.22
Asiakkaille parempaa konsultointia?	4.4, 4.13, 4.14,4.15, 4.16, 4.17, 4.18, 4.20, 4.22, 4.23
Konsultilta asiakaslähtoisempää konsultointia?	4.12, 4.15, 4.19, 4.18, 4.21,
Mitä asiakkaiden kannattaisi vaati turvallisuuskonsultilta?	4, 4.4, 4.18, 4.19, 4.20, 4.22

Taulukko 3: Tutkimuksen tavoitteet ja tulosten sijainti

4.1 Turvallisuuskonsultoinnin tarve

Kaikkien haastateltavien organisaatiot käyttivät yleisesti jonkinlaista konsultointia. Kaikki organisaatiot olivat myös käyttäneet turvallisuuskonsultointia. Haastattelututkimukseen osallistuneet kertoivat pääsääntöisesti käyttävänsä turvallisuuskonsulttia palvelu- ja laitehankinnoissa. Käytännössä konsultti auttaa teknisten vaatimusten toteuttamisessa esimerkiksi silloin, kun rakennetaan tai uusitaan turvatekniikkaa. Konsultin käytöllä varmistetaan, että haluttu tekniikka palvelee tarkoitustaan. Haastattelututkimuksen perusteella konsultoinnin tarve ja käyttö eivät merkittävästi tule kasvamaan vaan pysyvät nykytasolla. Yksi haastatelluista (Kiinteistöjohtaja, A, 2011) näki, että hyvä viranomaistyö ja omapoliisi vähentävät turvallisuuskonsultin tarvetta. Todettiin myös, että isoissa kansainvälisissä yrityksissä konsultti tulee Groupin puolesta ja tulee ulkomailta (Turvallisuuspäällikkö, F, 2011).

Toimintatutkimuksessa johtopäätöksenä on, että useiden yritysten tulisi enemmän käyttää asiansa osaavaa konsulttia saavuttaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tätä tukee Rope (2006, 24), jonka mukaan konsultilla tulisi olla jotain erityisosaamista, joka ei ole aivan

tavanomaista hänen asiakassegmentissään. Mikäli osaamisessa ei ole mitään spesialiteettia, on vaikeata kuvitella konsultille merkittävää kysyntäperustaa. Merkittävää on se, että konsultilla tulee olla nimenomaista osaamista ja kokemusta juuri tähän suoritettavaan konsulttitehtävään. Osa turvallisuusjärjestelmistä vaatii erityistä osaamista. Tätä tukee myös Heljaste (2008, 47) ”Kameravalvontajärjestelmää hankittaessa kannattaa antaa järjestelmän suunnittelu asiantuntijan vastuulle. Tällöin voidaan varmistua kameroiden sijoittelun oikeellisuudesta ja koko järjestelmään toimivuudesta.”

4.2 Palveluntuottaja konsulttina

Haastattelututkimuksen perusteella vastaukset palveluntuottajan edellytyksistä toimia konsulttina vaihtelivat vastaajien kesken. Osa vastaajista koki, että mikäli konsultointia suorittava henkilö on tarpeeksi sitoutunut konsultoitavaan organisaatioon, pystyy hän toteuttamaan uskottavaa konsultointia. Tämä toteutuu esimerkiksi silloin kun turvallisuuskonsultointia suorittaa turvallisuuspalveluiden tuottajalta hankittu kokopäiväinen turvallisuusasiantuntija. Usein asiakkaat kokevat, että tällainen henkilö ajaa todellisen palkanmaksajansa eli asiakkaan asiaa, ei työnantajansa.

Palvelun tuottaja pystyi kahden vastaajan mielestä toimimaan konsulttina, mikäli edusti suuressa yrityksessä eri yksikköä. ”*Yrityskoko ratkaisee. Isossa yrityksessä yksiköt ovat erillisiä joten voi.*” (Turvallisuusvastaava, C, 2011). Toinen puoli vastaajista koki, että turvallisuus-konsultointi on uskottavaa vain, jos sen suorittaa palveluntoteuttajista ulkopuolinen henkilö. ”*Palveluntarjoaja ei voi arvioida omia toimintojaan*” (Turvallisuuspäällikkö, D, 2011). Eräänä ongelmana nähtiin se, että jokainen konsultti oli omien kokemustensa takia jollain lailla sidoksissa joihinkin palveluntarjoajiin: ”*Onko olemassa riippumattomia konsultteja?*” (Turvallisuuspäällikkö, E, 2011). Tärkein kriteeri siihen, voiko palveluntuottaja toimia konsulttina oli konsultin uskottavuus konsultoitavassa asiassa. Suurin vaikutus uskottavuuteen koettiin konsultin henkilökohtaisella uskottavuudella ja luotettavuudella. Yksi haastateltu sanoikin (Turvallisuuspäällikkö, H, 2011), että ”*Uskottavuus on täysin henkilökysymys*”. Tätä tukee myös PKT-säätiön julkaisu -Yritys ja konsultti (2009, 26). Julkaisussa painotetaan, että konsultilta vaaditaan korkeaa konsulttietiikkaa. Konsultilla ei saisi olla intressejä kilpailevissa yrityksissä ja jos on, niin ne tulisi tiedottaa kaikille osapuolille.

Ropen mukaan (2006, 84) konsultin ei tulisi olla omassa asiassa jatkossa myös toteuttaja, koska tällöin on vaarana, että konsultti menettää puolueettomuutensa asian suhteen ja alkaa tehdä ratkaisua itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla. Edellä mainittu Ropen kommentti ei ainakaan täysin päde turvallisuusosalalla. Turvallisuusosalalla toimitaan muusta konsultoinnista poiketen ja turvallisuuskonsultti voi myös toimia jatkossa toteuttajana. Valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy (Hansel, 2012) kilpailutti Turvallisuustekniikka; järjestelmät ja laitteet

osa-alueen puitesopimustoimitukset 2012. Kilpailutuksessa jokaisen turvallisuusjärjestelmän yhteydessä kysyttiin konsultointipalveluiden palveluhintaa toteutuspalveluosiossa. Kilpailutuksen palvelukuvauksissa oli määritelty: Asiakkaalle sopivan ratkaisun suunnittelu ja konsultointi. Tämän perusteella voidaan todeta, että ainakin valtionhallinnossa nähdään, että vartiointipalvelun tarjoaja tai turvatekniikantoihtaja voi tarjota tarjoamaansa turvallisuuspalveluun tai turvallisuusjärjestelmään myös konsultointipalveluita. Palvelulla pyritään löytämään paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Tätä konsulttilajia kutsutaan Ropen (2006, 52) mukaan työpalvelukonsultoinniksi ja turvallisuuskonsultti toimii sisällöllisenä neuvonantajana, mutta myös toteuttajana kyseissä asiassa. Usein tämäntyyppisissä konsultoinneissa ratkaistaan teknisiä asioita, kuten tietoverkkojen ja palvelinten käyttöä palvelun tai tekniikan toteuttamisessa.

Valtionhallinnon ratkaisua tukee erään johtavan turvallisuusjärjestelmä valmistajan kommentti (Myyntijohtaja, AA, 2012): *”Usein konsulttien käytön kustannuksissa olisi asiakas hankkinut samalla rahalla jo tarvittavan turvatekniikan.”* Joskus hankinnan arvo on niin pieni, että konsultin käyttö muodostuu yhdeksi merkittäväksi kulueräksi koko hankinnassa. Tätä tukee käytännön esimerkki vuodelta 2013. Eräs valtionhallinnon organisaatio oli saanut tarjouksen turvallisuuskartoituksesta erään suurehkon kiinteistönsä kameravalvonnan suunnittelusta. Suunnittelun kustannusarvio oli ollut useita kymmeniä tuhansia. Hansel puitesopimuksen mukainen tarvekartoitus ja järjestelmän suunnittelu toteutettiin Hansel puitesopimuksen tuntihinnoilla ja sen kustannukseksi tuli noin 1500€. Kamerajärjestelmän kokonaiskustannukseksi tuli noin 45000€.

4.3 Konsultointipalvelun tuottajan koko

Mielestäni kaikki turvallisuuskonsultointia harjoittavat yritykset ovat Suomessa pieniä. Poikkeuksen tekevät IT-alan turvallisuuteen keskittyneet konsulttiyritykset sekä sivutoimenaan turvajärjestelmiä suunnittelevat sähkösuunnittelutoimistot. Ropen (2006, 199) mukaan päätoimenaan konsultointia tekevien pienten konsulttitoistojen määrä on jatkossa entistä pienempi. Eräs tutkimuskysymys olikin, että halutaanko markkinoille isompaa turvallisuuskonsultointiyritystä, jolla olisi laaja osaaminen turvallisuuden eri osa-alueista. Isompien turvallisuuskonsultointiyritysten muodostumista varmaan rajoittaa se tosiasia, että Suomi on markkina-alueena varsin pieni ja korkean turvallisuuskulttuurin omaavia yrityksiä on suhteellisen vähän.

Haastatellut henkilöt eivät nähneet mitään eroa sille, minkä kokoinen yritys konsultointipalveluita tuottaa. Tätä mieltä olivat kaikki haastateltavat henkilöt. Toisaalta yksi haastateltu näki, että *”Pieni tarjoaja ei voi toteuttaa suurta tehtävää uskottavasti”* (Turvallisuusvastaava, C, 2011).

Kaksi haastateltua näki, että suuret yritykset toimisivat mieluummin suurten yritysten kanssa: *”Tietyt yritykset haluavat toimia ison ja tunnetun yrityksen kanssa”* (Turvallisuusjohtaja, H, 2011). Lisäksi nähtiin mahdollisuuksia jos konsultointia tekisi suurempi toimija *”Saattaisi olla mielenkiintoista, jos vaihtoehtona olisi iso turvallisuuskonsultointia harjoittava taho. Sillä usein tarvitaan laajaa näkemystä ja kokonaisuuden hahmotusta. Nykytoimijat ovat erikoistuneet johonkin pieneen osa-alueeseen ja sen resurssit ovat usein rajalliset.”* (Turvallisuuspäällikkö, D, 2011). Toisaalta pelättiin, että isolla toimijalla olisi palvelusta korkeampi hinta. Nykyisten pienten toimijoiden kustannustaso nähtiin varsin kohtuullisena. Suuren toimijan mahdollisuuksia puolsi se, että pieni tarjoaja ei voi toteuttaa uskottavasti laajakirjoista konsultointipalvelua. *”Kokemukseni turvallisuusalan konsulteista ovat huonot. Konsulttien osaaaminen on rajoittunut yhteen osa-alueeseen ja siinä nippelitiedolla piljaamiseen”* (Turvallisuusvastaava, C, 2011)

4.4 Liittoutumalla lisäarvoa

Tutkimuksen haastateltavat halusivat toimia nykyisten konsulttien kanssa, mutta kaipasivat isomman toimijan resursseja. Näkisin tähän ratkaisuna konsulttien väliset liittoumat. Tätä tukee Mattinen & Sierla (2009, 38,105-106), joiden mukaan liittoutumalla yhteen muiden toimijoiden kanssa yritykset voivat vastata uusin tavoin asiakkaan tarpeisiin ja kehittää entistä kiehtovampia ja myyvämpiä ratkaisuja. Taitava liittouman synergia mahdollistaa riittävän ansainnanjaon kaikille osapuolille. Onnistuneessa markkinointikoalitiossa oleellista on taitava työnjako, jossa kunkin osapuolen vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa. Yksi haastateltu ehdotti: *”Näkisin todellisena kilpailuvalttina sen, että turvallisuuskonsultit tekisivät laajempaa yhteistyötä ja konsultointia toteuttaisivat kulloinkin siihen osa-alueeseen perehtyneet ja kokemusta omaavat konsultit.”* (Turvallisuuspäällikkö, D, 2011) Tämänhetkinen tilanne on mielestäni se, että jokainen konsultti ottaa kaikki mahdolliset toimeksiannot vastaan, vaikka hänellä ei olisi kykyä tai erikoisosaamista kyseiseen tehtävään. Yritys ja konsultti (2009, 26) julkaisun mukaan konsultti saa ottaa vain niitä toimeksiantoja, joihin hänellä on varmasti tarvittava pätevyys. Nykyinen toimintamalli aiheuttaa mielestäni sen, että asiakas ei saa parasta mahdollista ratkaisua ja turvallisuuskonsultoinnin maine ja sitä kautta käytön yleistyminen kärsivät. Vastaavasti hyvin tehtävään sopivat konsultit ja heidän onnistuneet konsultointiprojektit myyvät itse itseään.

Turvallisuuskonsulttien yhteistyön laajentamista tukee myös Ropen kommentti. Ropen (2006, 174) mukaan konsulttitoimistot pyrkivät on tekemään itsestä isompia ja vakuuttavamman oloisia. Tämän voi toteuttaa rakentamalla erilaisia yhteenliittymiä, verkostoja tai kumppanuusjärjestelmiä. Niiden kautta yksittäiset konsultit liittävätkin toimintaansa yhteen ja pääsevät osaksi suurempaa ja vakuuttavampaa kokonaisuutta, mutta toimivat samalla kuin yksittäinen itsenäinen konsultti. Verkostoitumisen kannattavuutta turvallisuuskonsultoinnissa tukee

myös Ojasalo & Ojasalo (2010, 129), joiden mukaan yritys saattaa verkostoitumalla päästä yhteistyöhön sellaisten tahojen kanssa, joiden luokse se ei olisi yksinään koskaan päässyt.

Mielestäni organisaatioiden kasvattaminen ja verkostoituminen eivät ole toistaiseksi toteutuneet turvallisuuskonsultoinnissa. Suomessa turvallisuuskonsultointia harjoittavat yritykset tai niiden konsultointia suorittavat yksiköt ovat pieniä muutaman hengen organisaatioita. Varsinaisiin yhteenliittymiin en ole koskaan törmännyt. Konsultti saattaa käyttää jossain konsultti-projektissa jonkin osa-alueen asiantuntijaa, mutta asiantuntija ei yleensä toimi varsinaisena konsulttina, vaan konsultin neuvonantajana. Kuten aiemmin on todettu, turvallisuuskonsultointi on toimialaperusteista konsultointia. Ropen (2006, 64) mukaan toimialaperusteisen konsultoinnin ongelma on se, että helposti ajatellaan konsultille olevan sopimatonta tehdä töitä ydinkilpailijoiden kanssa. Myös Finnsecurity ry:n suhdanneraportissa (Lith 2013) nähtiin yhtenä turvallisuusalan heikkoutena yhteistyöperinteen puutteen.

4.5 Tulevaisuuden konsultoinnin tarve

Kaikki haastatellut organisaatiot näkivät jatkossakin tarvetta konsultointiin. Lähes kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että jos hankkivat konsultointia, pitäisi tietää ja löytää tietyn osa-alueen erityisosaaja. Tätä tukee myös Leppänen, (2009, 22), jonka mukaan markkinointitutkimukset osoittavat, että parhaiten pärjää erikoistunut spesialisti. Spesialisti pystyy keskittymään yhteen ainoaan tuotteeseen tai palveluun ja mielletään asiantuntijaksi ja alansa parhaana. Vastaavasti osa haastatelluista totesi, että konsultit eivät osaa hahmottaa kokonaisuutta vaan puuttuvat yksityiskohtiin. Useiden haastateltujen henkilöiden kanssa konsultin valinnassa eräs tärkein valintakriteeri oli käytännön kokemus. *”Turvallisuus perustuu oma-kohtaisiin kokemuksiin.”* (Turvallisuusjohtaja, H, 2011).

Tulevaisuudessa haastateltavat näkivät tarvetta turvallisuuskonsulttien käyttöön turvateknikassa etenkin toimivien kokonaisratkaisujen hankinnassa sekä toisena osa-alueena nousi esille konsulttien apu ulkomaantoiminnoissa.

4.6 Turvallisuuskonsultoinnin hankkiminen

Turvallisuusalan palveluiden toimittajan valinnassa Lithin (2013) mukaan eniten vaikuttavia asioita olivat osaaminen ja laatu, joustavuus ja kyky sopeutua paikallisiin tarpeisiin, asiakaspainotteisuus ja palveluhalu sekä toimintavarmuus. Haastattelututkimuksen perusteella turvallisuuskonsultointi perustuu pitkälti luottamukseen. Näin ollen mielellään käytetään aiemmin hyväksi havaittuja konsultteja. Yksi haastateltu totesi, että on haastavaa löytää juuri oikea konsultti.

Eräs Suomen johtava turvallisuuskonsultti kiteytti, miksi hänen mielestään asiakkaat ostavat turvallisuuskonsultointia *”Asiakas tarvitsee omille mielipiteilleen sparraajan”* (Turvallisuuskonsultti, G, 2011). Turvallisuuskonsultin kommenttia tukee erään haastatellun turvallisuuspäällikön kommentti *”Usein konsultoinnin käyttöön on syynä asiakkaan epävarmuus omasta osaamisesta ja halu varmistaa, että turvallisuus saadaan halutulle tasolle.”* (Turvallisuuskonsultti, C, 2011) Eräs haastateltu totesi: *”Turvallisuuskonsultointia ostetaan pääsääntöisesti silloin, kun oma aika tai tietotaito ei yksin riitä”* (Turvallisuuspäällikkö, E, 2011). Lähes kaikki haastateltavat hankkisivat konsulttipalveluita oman kontaktiverkoston kautta. *”Yleensä konsultoinnin myynti on perustunut henkilökohtaisiin suhteisiin.”* (Turvallisuuskonsultti, K, 2011) Yleinen mielipide oli, että Suomessa on vain muutama aktiivisesti toimiva konsultti. Ratkaisevaa konsulttipalveluiden hankkimisessa ovat henkilökohtaiset suosittelut ja konsultin maine. Tätä mieltä oli 8/10:stä haastatellusta. Mikäli turvallisuuskonsultista ei ole varmaa tietoa, kysytään suosituksia tutuilta. Osa haastateltavista aloittaisi turvallisuuskonsultin etsimisen internetistä googlettamalla, mutta selvittäisi sen jälkeen valittavan konsultin taustat ja referenssit.

Turvallisuuskonsultoinnissa merkittävin valintakriteeri on kuulopuheisiin ja asiakkaiden antamiin referensseihin perustuva markkinointi. Tyytyväiset asiakkaat kertovat mielellään muille potentiaalisille asiakkaille saamistaan hyvistä kokemuksista. Näin he toimivat myyvän yrityksen ilmaisina markkinoijina. Tätä tukee Ojasalo & Ojasalo (2010, 128) kommentti *”Eryteisesti sellaisissa tilanteissa, joissa oston kohde on monimutkainen tai vaikeasti arvioitavissa ennen ostoa, asiakkaat etsivät referenssejä ja haluavat muiden käyttäjien kokemuksia. B-to-b markkinoilla referenssit ja kuulopuheet ovat erityisen merkittävässä asemassa ja arvokkaita myydäälle yritykselle.”*

4.7 Turvallisuuskonsultointia veloituksetta

Osa asiakkaista haluaa käyttää asiantuntijan asiantuntemusta, mutta ei halua maksaa palvelusta. Joskus asiakkaat pyytävät tarjouksia vain kokeilumielessä tai selkiyttääkseen omia ajatuksia. Joskus tietoisesti jopa teettääkseen osan suunnittelutyöstä ilman maksua tarjoajille. (Sipilä, 1992, 132, 282)

Vilpillinen turvallisuuskonsultoinnin hankkiminen on mielestäni keskittynyt täysin työpalvelukonsultointiin. Tällöin vartiointia ja/tai turvatekniikkaa toimittavat yritykset tarjoavat veloituksetta apua saadakseen olemassa olevan asiakassuhteen pysymään tai saadakseen uuden asiakkaan. Eräällä Suomen suurimman vartiointiliikkeen myyntijohtajalla (Myyntijohtaja, CC, 2012) oli omakohtaisia kokemuksia *”Usein asiakkaat hankkivat turvallisuuskonsultointia vilpillisin keinoin. Rakennetaan palvelukokonaisuus yhdessä palveluntarjoajan kanssa ja kun palvelupaketti kuvauksineen on kasassa, laitetaan palvelut kilpailutukseen.”*

4.8 Turvallisuuskonsultti kilpailuttajana

Usein konsulttia käytetään erilaisissa kilpailutuksissa asiantuntijana. Kilpailuttamisveloitteen kautta tulevat tarjouspyynnöt voidaan Ropen (2006, 140) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan. Kulissitarjouspyynnössä tilaaja tietää keneltä työn tilaa, mutta pyytää siitä huolimatta tarjouksia useilta toimijoilta. Reaalitarjouspyynnössä kaikilla tarjoajilla on yhtäläinen mahdollisuus saada tarjouspyynnön kohde toteutukseen. Näennäistarjouspyynnössä hanke on jouduttu kilpailuttamaan ja siihen joudutaan tekemään tarjous vaikka keskeiset asiat on jo läpikäyty ja sovittu.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, tulisi konsultin olla puolueeton tehtäviä ratkaisuvaihtoehtoja kohtaan. Konsultoinnissa tulisi aina pyrkiä pitkän aikavälin näkökulmasta parhaaseen tulosratkaisuun, eikä jonkun tahon näkökulmasta henkilökohtaisesti hyödynnettävään ratkaisuun. Tämä edellyttää konsultilta tiukkaa moraalialia. Tämä ei aina täysin toteudu. Eräs turvallisuuskonsultti kilpailutti erään parkkitalon videovalvontajärjestelmien toimituksen 2012. Tarjouspyynnön voitti asennuksen laatupisteillä yritys, jolla ei ollut omaa asennusorganisaatiota. Konsultti voikin ohjata hankinnan suuntaa helposti laatupisteillä. Usein laatupisteitä ei tarvitse, eikä pystykään selittämään, sillä yritysten käyttämät laatuselvitykset ovat lähes poikkeuksetta merkitty luottamuksellisiksi asiakirjoiksi, koska sisältävät yrityssalaisuuksia.

4.9 Turvallisuuskonsultoinnissa hinta ei ratkaise

Tämän tutkimuksen haastatteluun osallistuneet henkilöt eivät kokeneet turvallisuuskonsultoinnin hinnoittelua kalliina ja kaikki totesivat, että hinta ei ole ratkaiseva tekijä. Hintaa tärkeämpänä pidettiin referenssejä, kokemusta valitusta konsultista ja konsultoinnin lopputulosta. Talouselämän (Erola, 2005) kyselyn mukaan konsultit itse näkivät ratkaisevaksi konsultin valinnassa referenssit, toimialan tuntemuksen ja konsultin tunnettavuuden. Konsulttien mielestä hinta tai riippumattomuus eivät ole yhtä merkittäviä valintakriteerejä. Tätä tukee myös Finnsecurity Ry:n asiakastutkimus (Lith 2013), jonka mukaan Turvallisuusalan palveluntoimittajien valinnassa hinnan merkitys oli vasta sijalla 10. Tämä tulos on Lithin mukaan ristiriidassa palvelutoimittajien kokemusten kanssa. Toimittajan valinnan perusteet turvallisuuskonsultointi ja suunnittelupalveluissa oli saman tutkimuksen mukaan 16,7 % halvin hinta ja 83,3 % kokonaistaloudellinen edullisuus.

Tutkimuksen haastattelututkimuksessa todettiin myös, että *”Turvallisuuskonsultoinnin hinnoittelu on maltillisempaa kuin IT alalla”* (Turvallisuuspäällikkö, E, 2011). Koska nykyistä hintatasoa pidettiin kohtuullisena, yksi haastatelluista pelkäsi, että mikäli alalle syntyy osaa miskaeskittyä hinta nousisi. *”Ison toimijan hinnoittelu olisi liian korkea”* (Turvallisuuspäällikkö, E, 2011). Toisaalta pieni organisaatio pystyy tuottamaan palvelua kustannustehok-

kaemmin. Osa turvallisuuskonsultointia harjoittavista yrityksistä toimiikin ns. kotitoimistoista käsin. Nykyiseen aikaperusteiseen hinnoittelumalliin oltiin tyytyväisiä. Haastatellut olivat sitä mieltä, että muut hinnoittelumallit olisivat vaikeita toteuttaa tai nostaisivat mahdollisesti palvelun kustannuksia. Tämä on ristiriidassa Ropen kanssa (2006, 115), jonka mukaan pelkkä aikaperusteinen hinnoittelumalli ei toimi konsulttityössä, sillä konsulttityö ei ole aikasuoritus-työtä vaan hyödyn ja lisäarvon antamista asiakkaalle. Näitä voivat olla parempi osaaminen, kehittyneemmät menetelmät, tehokkaampi organisaatio, saavutetut kustannussäästöt tai uudet toimintamallit. Mielestäni useissa turvallisuuteen liittyvissä projekteissa aikaperusteinen hinnoittelumalli on ainoa oikea tapa suorittaa konsulttityö. Tämä hinnoittelumalli toimii mielestäni silloin, kun asiakas ei tarkkaan tiedä mitä haluaa ja millä laajuudella. Konsultin työ- määrä selviää vasta kun konsultti on aloittanut työt ja projekti etenee. Usein alkuperäinen konsulttityö laajenee alkuperäisestä kattamaan laajenevia tarpeita.

4.10 Referenssit tärkein kriteeri turvallisuuskonsultin valinnassa

Kuten aiemmin tutkimuksessa todettiin, turvallisuuskonsultoinnissa tärkein valintakriteeri on referenssit. Tätä tukee myös Korhonen (2009), jonka mukaan konsultin menestykselle tärkeintä ovat hyvät referenssit ja asiakkaan toimialan tunteminen. Hinta ei ole merkittävä valintakriteeri. Asiakas kokee tärkeimpänä konsultin kokemuksen vastaavista tehtävistä. Myös hyvät suhteet ja referenssit, joita etenkin suuret yritykset vaativat, ratkaisevat. Samaa mieltä on myös Rope (2006, 157), jonka mukaan on varsin ymmärrettävää, että asiakas haluaa varmistaa konsultin resurssit, jotta voi luottaa konsulttiin sataprosenttisesti. Parhaiten taustareferenssi selvitysasiat ovat konsultin referenssit vastaavista tapauksista, konsultin koulutus ja perehtyneisyys konsulttitehtävään liittyvistä seikoista, lausunnot konsultin edellisiltä toimeksiantajilta sekä konsulttiyhtiön taloudelliset ja toiminnalliset taustareferenssit.

4.11 KATAKRI turvallisuuskonsultoinnin yleistäjänä

Haastattelututkimuksen ohessa kysyttiin viimeaikoina etenkin turvallisuuskonsulttoijien ja turvallisuuskoulutuksen keskuudessa olleen ilmiön eli kansallisen turvallisuuden auditointikriteeristön tunnettuudesta ja haastateltujen innokkuudesta käyttää kriteeristöä. Ennen työn aloittamista eräs perusolettamus oli, että KATAKRI tulee lisäämään turvallisuuskonsulttien tarvetta. Ainoastaan yksi haastateltu turvallisuuskonsultti oli täysin tietoinen KATAKRista ja sen sisällöstä. Näin ollen voidaan olettaa, että KATAKRI ei tule oleellisesti lisäämään konsultoinnin tarvetta yritysmaailmassa. Useat haastatellut totesivat, että auditointikriteeristö kuuluu julkisiin laitoksiin ja valtion virastoihin. Toisaalta auditointia vaaditaan myös joiltain valtionhallinnon toimittajilta. Toistaiseksi auditointeja on vaadittu vain muutaman valtionhallinnon organisaation toimesta. Useilla haastatelluilla oli käytössään omat vastaavat turvallisuusauditointijärjestelmät. Vastaavasti mikäli yritykset joutuisivat tekemään KATAKRI-auditoinnin,

ottaisivat ne avuksi konsultin. Toisaalta valtionhallinnon organisaatiot ovat tiukentamassa vaatimuksiaan toimittajilta, ja tämä voi osaltaan lisätä konsultoinnin tarvetta.

Usein KATAKRI:a vaativa taho kuten Puolustusvoimat tulee tekemään auditoinnin. Tällöin ulkopuolista auditointia turvallisuuskonsultin toimesta ei välttämättä tarvita. Toinen seikka, joka vähentää konsulttien tarvetta KATAKRI vaatimuksien läpikäynnissä on se, että yrityksen on itse analysoitava ja toteutettava auditointiin tehtävät toimenpiteet ja tarvittaessa vain koeauditointiin tarvitaan konsulttia. Tätä mielipidettä tukee myös Heljaste & muut (2008, 12) ”Turvallisuuden suunnittelua ja kehittämistä ei kannata ulkoistaa kokonaan, turvallisuuden toteutusta voi taas osiltaan ulkoistaa”. Mielestäni usein KATAKRI-auditoinnin läpivientiin tarvittaisiin paremminkin projektinjohtamisen konsulttia kuin turvallisuuskonsulttia. Mikäli KATAKRI-auditoinnilla on kiire, tai yrityksellä ei ole tarvittavia resursseja, on konsultin käyttö suositeltavaa. KATAKRI-auditoinnissa asiaan erikoistunut konsultti pystyy helpottamaan oleellisesti projektin läpivientiä.

4.12 Konsultoinnin haasteita -monistaminen

Lith:n (2006, 27) mukaan turvallisuuteen kuuluu olennaisena osana ennaltaehkäisevä toiminta. Ajattelu lähtee liikkeelle jo rakennuksen ja toimitilan suunnitteluvaiheesta, jolloin rakennustekninen suunnittelija konsultoi turvallisuusalan asiantuntijaa. Esimerkkinä voidaan mainita oviympäristön suunnittelu, jossa arkkitehtisuunnittelussa luodaan yhdessä toimitilan käyttäjien kanssa kiinteistön kulkemisen peruslinjat.

Tapauskohtainen monistustaito on Ropen (2006, 70-71) mukaan konsultin ammattiosaamisen avaintekijä. Konsultoinnissa on kyse monistettavasta vakioprosesseista, jotka tulee tilanteeseen sopivasti räätälöidä ja tarjota. Tämä merkitsee konsulttityössä neljänlaista perusosaamista: ammattiosaamista, toimialan odotusten osaamista, sovellusosaamista ja palveluosaaamista.

Valitettavan usein uusien rakennusten turvatekniikka suunnitellaan aiemman kokemuksen ja aiemmin käytettyjen järjestelmäkuvauksien pohjalta. Eräs konsulttien tekemiin tarjouksiin perehtynyt (**Myyntipäällikkö, FF, 2011**) totesikin ”*Piirustuksista, tarjouspyynnöstä ja käytetyistä laitevaatimuksista voi päätellä, mikä yritys ja kuka konsultti on suunnitellut järjestelmän tai on kilpailuttamassa järjestelmää*”. Eräs toinen turvallisuusosalalla toimiva (**Projektipäällikkö, HH, 2011**) totesi, että ”*Monesti turvatekniikan tarjouspyynnöissä on samat tekniset virheet tai epäkohdat tarjouspyynnöstä toiseen*”.

4.13 Tarkkuutta konsulttityöhön

Eräs konsulttien päätehtävä on suunnitella ja kilpailuttaa turvajärjestelmähankintoja. Valitettavan usein alalla törmää kiireessä tai muuten huonosti laadittuihin tarjouspyyntömateriaaleihin. *”Lähes poikkeuksetta tarjouspyynnöstä löytyy jokin virhe. Yleensä materiaaleissa on ristiriitaisuuksia ja vaadittavia asioita voi tulkita monin tavoin”* (Myyntipäällikkö, FF, 2013). Eräänä virheitä poistavana tekijänä näkisin selkeät laitemääräluettelot. Määräluetteloiden käyttö on yleistynyt, mutta edelleenkin jokainen tarjoaja joutuu usein punakynällä etsimään pohjakuvista laitemerkkejä ja aloittaa tarjouksen tekeminen ns. massalaskennalla. Usein epäkohdat johtuvat ainoastaan konsultin kiireestä tai huolimattomuudesta. Kuten kaikessa työssä, tässäkin konsultin kannattaisi tehdä työnsä kerralla kunnolla, jolloin kilpailutusten tulosten arviointi olisi tasapuolisempaa ja helpompaa.

4.14 Konsultointipalveluiden tuotteistus

Koko tutkimuksen tekovaiheen aikana tutkija mietti, mitä turvallisuuskonsultointipalveluita pystyisi tuotteistamaan. Ongelmaksi muodostui asiakastarpeiden erilaisuus. Konsultin työtehtävä ei mielestäni juuri koskaan ole vakio, vaan vaihtelee toimeksiannoittain. Samasta työstä voi eri asiakkaalla aiheutua erisuuruinen tuntimäärä. Tuotteistuksessa hinnoittelun pitäisi perustua ennalta määritettyyn työarvioon. Ropen (2006, 115) mukaan tehtäessä valmis tuote, niin tuotteelle määritetään hinta, jonka ei tarvitse perustua käytettyyn aikaan. Suurin osa turvallisuuskonsultoinnista on asiakkaan tarpeeseen perehtymistä ja parhaan ratkaisun etsimistä. Mielestäni asiakaslähtöisessä turvallisuuskonsultoinnissa ei voi antaa kiinteää hintaa eli tuotteistaa konsultointia. Tuotteistettavissa olevat turvallisuuskonsultointipalvelut voisivat olla pienimuotoisempia työtehtäviä kuten pienet selvitykset ja nykytilankartoitukset sekä pienet kehityshankkeet, joissa muuttujia on vähän. Eräs tuotteistettavissa oleva konsultointipalvelu voisi olla tunnistetun turvallisuusriskin poistaminen. Tämä voi liittyä esimerkiksi turvatekniikassa havaittuun vikaan tai tietoturvariskiin ja konsultin tehtävä on ilmaista asiakkaalle tämä riski ja ehdottaa korjaustoimenpiteitä.

4.15 Turvallisuuskonsultoinnista asiakaskeskeisempää

Thomas Lundströmin (Konsultointi ei saa olla vain kustannus. 2011, 18) mukaan ”Asiakas ja konsultti on istutettava samaan veneeseen, jolloin perilletulo on molemmille yhtä tärkeää” . Liian monet yritykset pyörivät tuotteiden ympärillä, eivätkä ole asiakaskeskeisiä. Tuotekeskeisyys ja runsas panostaminen pääomaan aiheuttaa sen, että yritys työntää tarjottavaansa jokaiselle ajateltavissa olevalle asiakkaalle, eikä huomaa, että asiakkaat ja heidän arvonsa ovat erilaisia. Koska yritys ei tiedä juuri mitään yksittäisistä asiakkaistaan, se ei voi tehokkaasti myydä ristiin tai myydä enemmän. Asiakaslähtöisessä yrityksessä tunnistetaan asiak-

kaan tarpeet ja vastataan niihin. Kun yritys aloittaa asiakkaan ymmärtämisestä, sillä on paljon parempi asema kehittää oikeat kanavat, tarjoukset, panostus ja pääoma. (Kotler, 2005,10)

Mielestäni turvallisuuskonsultoinnin tulisi tulevaisuudessa keskittyä enemmän todellisiin asiakastarpeisiin teknisten laitteiden suunnitteluun, laitespeksien ja kilpailuttamisen lisäksi. Tosi-asiassa laitespeksit eivät kerro laitteiden todellista tasoa. Paperilla parempi laite saattaa todellisuudessa olla käytännössä huonompi tai huonommin tarkoitusta vastaava. Tätä tukee erään kansainvälisen turvallisuustekniikka jakelijan (**Myyntijohtaja, EE, 2013**) kommentti ”*Nykyajan kameravalvontajärjestelmien tekniikka ylittää normaalin tarpeen vaatimukset*”. Nykypäivinä usein ensin suunnitellaan järjestelmä, etsitään sopivat tekniset vaatimukset. Kilpailutuksen ja asennuksien jälkeen loppukäyttäjä jännityksellä kokeilee, kuinka valittu järjestelmä vastaa todellisia vaatimuksia ja tarpeita. Usein valittua järjestelmää ei voida laajentaa tarpeiden mukaan, tai siinä ei ole käytännössä tarvittavia ominaisuuksia. Esimerkkinä huonosta vaatimusmäärittelystä voidaan mainita, että esimerkiksi kameravalvonnassa usein unohdetaan laitteiden lopputarkoitus. Esimerkiksi vartiointiliikkeet eivät ota vastaan kuin muutamia kameravalvonnan tallenninmerkkejä. Eräs suuri rakennusliike asensi erääseen päiväkotiin vuonna 2012 yleisesti käytetyn tallentimen. Tallennin oli kuitenkin siinä määrin harvinainen, että yksikään vartiointiliike ei ottanut sitä vastaan, eikä kuvavalvontapalvelua voitu toteuttaa. Tässä tapauksessa loppuasiakkaan palveluvaatimuksia ei ollut otettu huomioon laitevalinnassa tai ei ymmärretty vartiointiliikkeiden resursseja vastaanottaa satunnaisesti valittua tekniikkaa. Vaihtoehtona oli, että suunnitellusta kuvavalvontapalvelusta luovuttaisiin tai kameravalvonnan tallennin vaihdettaisiin eri merkkiseen, joka olisi kytkettävissä vartiointiliikkeisiin.

4.16 Konsultti ja laitevaatimukset

Turvallisuuskonsultoinnissa on muodostunut yhdeksi päätehtäväksi laitevaatimus- eli laitespesifikaatioiden määrittely esimerkiksi laitehankinnoissa. Spesifikaatiolla tarkoitetaan yksityiskohtaisia vaatimuksia, jotka ostettavana olevan palvelun on täytettävä. Ojasalo & Ojasalo, (2010, 44) mukaan spesifioinnissa ilmaistaan, millaista henkilö-, laite-, ja muita resursseja palvelussa käytetään. Lisäksi ilmaistaan tarvittava materiaali-, tieto- ja muut resurssit, joihin voivat kuulua palvelun tuottamisessa tarvittavien henkilöiden lukumäärä, koulutustaso ja palvelussa käytettävät työtunnit. Usein tämän kaltaista palvelun spesifiointia käytetään, kun ostaja olettaa, etteivät sekä hän että palveluyritys tiedä, mitkä ovat merkittävimmät ongelmat, joita tulisi ratkaista.

Laitevaatimuksilla pyritään ilmaisemaan, minkä tasoisia järjestelmiä ollaan hakemassa. Valitettavan usein laitevalinnoissa eli laitevaatimuksissa ei osata huomioida asiakkaiden todellista tarvetta. Eräs suomalainen pörssiyritys kilpailutti puitesopimuksella kameravalvontajärjestelmiensä uusimisen. Lopputuloksena oli, että yhtään konsultin laitevaatimusten mukaista laitetta ei käytetty järjestelmän toteutuksessa. Toinen ongelma on se, että laitevaatimukset ovat usein järjettömiä tai täysin mahdottomia toteuttaa. Konsultti ei aina tunne nykyteknologian uusimpia mahdollisuuksia, joka aiheuttaa sen, että tekniikkatoimittajat tarjoamaan ”vanhoja” järjestelmiä kilpailutuksissa ja vasta jatkoneuvottelutilanteessa päästään ehdottamaan asiakkaalle parasta ratkaisua. Tämä koskee erityisesti kameravalvontajärjestelmiä, jotka ovat kehittyneet viimeaikoina kaikkein nopeimmin. Järjestelmää suunniteltaessa on kierrettävä suojattavat tilat, jotta todelliset olosuhteet ja sitä kautta tarvittavat laitevaatimukset osataan tunnistaa.

4.17 IP-teknologia turvallisuuskonsultoinnin yleistäjänä

Turva-alan yrittäjät ry:n toimitusjohtaja Rasimuksen (Hovatta 2013, 66) mukaan tietotekniikan rooli turvallisuusjärjestelmissä on noussut merkittävästi viime vuosina ja järjestelmät ovat nykyisin lähes poikkeuksetta ohjelmistopohjaisia. Turvallisuusjärjestelmien hankinta on mielestäni verrattavissa tietojärjestelmien hankintaan. Lähes kaikki järjestelmät toimivat IP-tietoverkoissa ja vaativat toimiakseen palvelimen, joka toteutetaan paikallisena tai pilvipalveluna. Usein turvallisuusjärjestelmien toimivuuden varmistaminen ja laiteintegraatiot vaativat, että projektiin osallistuu asiakkaan puolelta myös IT:stä vastuussa oleva henkilö. Koska turvallisuusjärjestelmien suunnittelussa ja hankinnassa peruseriaatteet ovat yhteneväiset tietojärjestelmien hankinnan haasteiden kanssa, ovat Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013 tutkimuksen tulokset mielestäni sovellettavissa suurelta osin myös turvallisuusjärjestelmien hankintaan.

Tulevaisuudessa turvallisuuskonsultin tulee ymmärtää entistä enemmän tietoverkkojen ja siinä toimivien laitteiden toiminnasta. Tämä avaa mielestäni mahdollisuuksia nuoremmalle sukupolvelle. Tätä tukee Korhonen, (2009) ”Konsultointi alalla ei ole pulaa tulijoista, pulaa on kokemuksesta. Toisaalta moni seniori ratsastaa liikaa kokemuksella. Nuorten konsulttien taidot ja tiedot ovat usein senioreita tuoreemmat ja paremmat.”

4.18 Hinta konsulttityön ohjaajana

Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin todettiin, hinta ei ratkaise turvallisuuskonsultin valintaa. Valitettavan usein hinta ratkaisee kuitenkin konsultin lopputuotoksessa eli turvatekniikan hankintaprojekteissa. Tätä tukee VTT tutkimus (Kupi ym.2010, 40-41), jonka mukaan asiakkaat eivät usein osallistu palvelun toteuttamisen määrittelyyn, eivätkä osaa määrittellä tar-

peitaan. Usein ostaja kilpailuttaa ja ostaa europerusteisesti halvimman ratkaisun. Tämä aiheuttaa sen, että asiakas hankkii tarpeita vastaamatonta ja kallista tuotetta tai palvelua. Samaa mieltä on myös Stanley Security Oy:n toimitusjohtaja Kettil Stenberg (Hovatta 2013, 64), jonka mukaan ”Suurin puutetarjouspyynnöissä on se, että hankinta tehdään helpoksi rakennusorganisaatiolle, jolloin tilojen loppukäyttäjien tarpeet eivät aina tule hyvin huomioituksi. Erittäin usein tarjouskilpailun valintakriteerinä on halvin hinta”.

4.19 Kohti parempaa turvallisuuskonsultointia

Onnistunut konsultointityö on valmis konsultointityö, mutta mielestäni merkittävin lopputuloksen onnistumisen mittari on asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys rakentuu Ropen (2006, 188) mukaan kolmesta elementistä: Konsultoinnin toteutuksesta, konsulttitehtävän tavoitteiden täyttymisestä ja asiakkaalle jääneestä fiiliksestä konsulttiprojektissa. Asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. Tätä tukee myös Leppänen (2009, 20) Sen sijaan, että yritys myisi, mitä se itse haluaa, sen pitää myydä, mitä asiakkaan haluavat sen myyvän.

Leskisen (2012, 37) mukaan turvajärjestelmissä on moneen muuhun järjestelmään verrattuna huomattavan paljon käyttäjiltä saatavaa tietoa ja konfiguroitavia asioita. Tämä pätee mielestäni kaikkiin turvajärjestelmiin, mutta erityisesti kulunvalvontajärjestelmään etenkin silloin, jos järjestelmältä halutaan muutakin kuin korvata perinteinen ovien aukaisu avaimilla. Mielestäni turvallisuuskonsultin onnistuminen tehtävässä vaatii laajan alkuselvityksen asiakkaan todellisista tarpeista. Yleensä turvallisuuteen liittyviä asioita ei osata miettiä tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen. Usein rakennusvaiheessa loppuasiakasta ei ole tai lopputulosta ei mietitä tarpeeksi. Konsultti tai rakennuttaja valitsee turvajärjestelmiksi pääsääntöisesti edullisimman järjestelmät, jotka täyttävät suunnitteluvaiheen määritykset. Tätä tukee Stenbergin (Hovatta 2013, 64) kommentti ”Monesti ei oteta huomioon, kuinka toimitilassa tai tehtaassa organisaatio tulee toimeen järjestelmien kanssa seuraavat 5 tai 10-15 vuotta. Tarjouspyynnöissä otetaan liian vähän huomioon loppukäyttäjää, järjestelmien käyttö- ja ylläpito sekä yleisesti elinkaareen liittyvät asiat.”

Mielestäni konsultin pitäisi ennen toimeksiantoa laatia kattava lista, jossa kysytään aiemmissa vastaavissa toimeksiannoissa esille tulleita asioita. Asiakkaan tarvekartoituksessa tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat:

- paljonko rahaa on käytettävissä?
- millaista turvallisuustasoa haetaan?
- mitä kaikkia järjestelmiä halutaan integroida?
- halutaanko ns. avoin vai suljettu järjestelmä?
- järjestelmien huolto ja ylläpito?

- halutaanko ostaa järjestelmä vai ostaa palveluna?
- laajennusmahdollisuus ja sen kustannukset?
- kytkettävyys palveluntarjoajille?
- kuka järjestelmää ylläpitää?
- kuka hallinnoi järjestelmiä?
- voidaanko olemassa olevia järjestelmiä kytkeä uuteen järjestelmään?
- järjestelmän päivitysmahdollisuudet tulevaisuudessa?

4.20 Innovatiivisempaa turvatekniikankäyttöä

Ropen mukaan (2006, 162) on monia käytännön seikkoja, jotka konsultin olisi hyvä tietää, mutta tekemällä samalla tavalla ja samoilla ratkaisuilla, millä kaikki toimialalla toimijat kilpailijat toimivat, ei päästä muuta kuin yhdeksi samankaltaiseksi joukkoon mukaan. On ymmärrettävää, että konsultti ei halua, että juuri hänen asiakkaansa on koekaniini uuden tekniikan käytössä. Eräs haastateltu totesikin ”*Historia on opettanut, että uusissa järjestelmissä pilotointi on tärkeää*” (Turvallisuuspäällikkö, E, 2011). Uusien tekniikan sovellusten käytössä tulisi kuitenkin olla kärkijoukossa, jotta asiakkaat saisivat maailmalla yleisesti käytössä olevia sovellutuksia. Tätä tukee myös Korhonen, (2009) jonka mukaan asiakkaat kaipaavat konsulteilta erityisesti luovuutta ja innovatiivisia ratkaisuja.

Eräs mahdollinen esimerkki innovatiivisesta turvatekniikan käytöstä voisi olla lämpökameroiden käyttö. Lähitulevaisuudessa ainakin useat kansainväliset kameravalmistajat näkevät lämpökameramarkkinoiden kasvavan. Lämpökameroita tullaan tulevaisuudessa käyttämään ulkoalueiden ja aitalinjojen valvonnassa ja se tulee osaksi korvaamaan turhia hälytyksiä aiheuttavat liike- ja linjailmaisimet. Lämpökameroiden käytön yleistymisen mahdollistaa laitteiden hinnan aleneminen, joka johtuu uusista edullisimmista tuotantotekniikoista. (Stanfield, 2014)

4.21 Järjestelmäintegraatiot konsultoinnin yleistäjinä

Nykypäivän integroinneilla voidaan yhdistää järjestelmiä ja hoitaa monia toimintoja tehokkaammin ja valvotusti. Integroitujen järjestelmien myynnissä tulisi laitetoimittajien ja integroijien lisäksi konsulttien pyrkiä saamaan asiakkaille nykyaikaisia järjestelmiä, joilla toimintoja voidaan tehostaa. Samalla konsultti saa itselleen laajemman ja pitkäkestoisemman projektin. Järjestelmäintegraatioita tukee myös Ojasalo & Ojasalo (2010, 238), joiden mukaan pysyäkseen kilpailukykyisenä yritysten pitäisi yhä enemmän panostaa palveluinnovaatioiden luomisen prosesseihin ja kehittää tapoja saada asiakkaat mukaan palveluiden kehittämis- ja innovaatioprosesseihin. Kuviossa 8. on esitetty Lenel OnGuard järjestelmän integroidut osat, jotka toimivat yhden käyttöliittymän alla. Monia ennen käsin tehtäviä toimintoja voi-

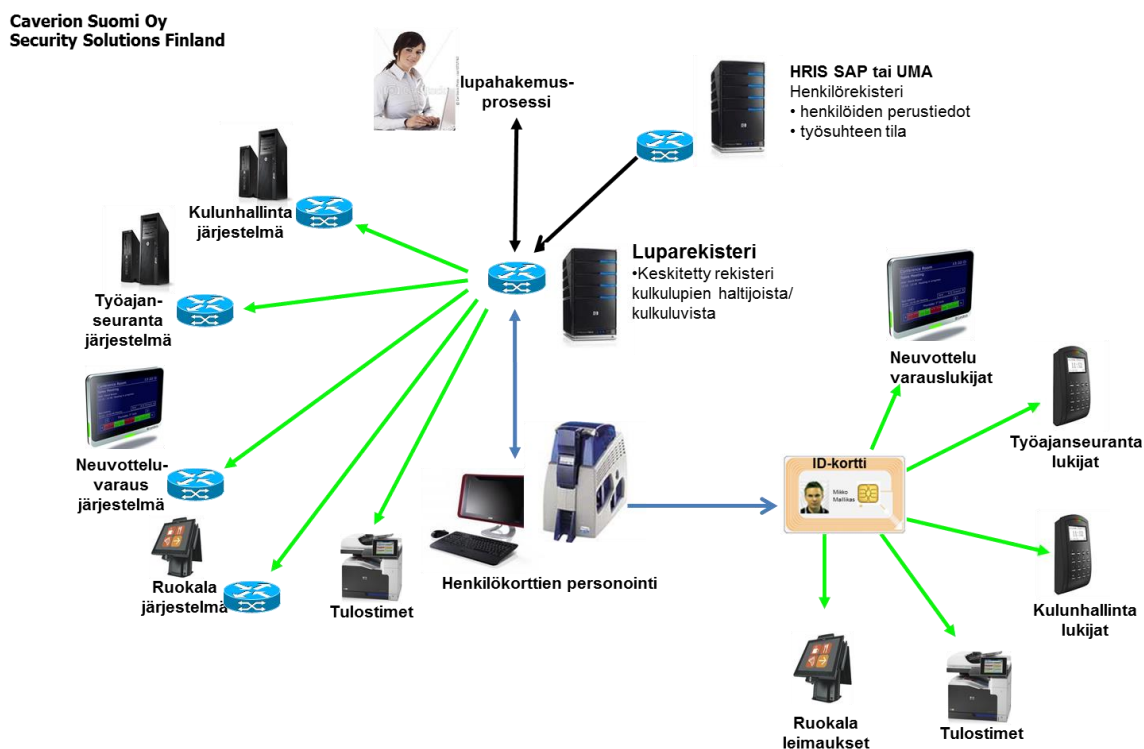
daan automatisoida. Integroinnin tekemiseen tarvitaan teknisen osaamisen lisäksi luovuutta ja innovatiivisuutta.



Kuvio 8: Turvallisuusjärjestelmä integraatio

Integroitu turvallisuusjärjestelmä on suunniteltava erityisen hyvin. Tätä tukee Heljaste & muut (2008, 18) ”Ilman suunnittelua tehdyt laitehankinnat saattavat tapahtua huonossa järjestyksessä ja näin yritys ei ehkä saa parasta etua hankinnastaan tai pahimmillaan hankintoihin saattaa syntyä turhia lisäkustannuksia.” Valitettavan usein konsultti ja sitä kautta asiakkaat eivät tiedä, mitä kaikkea nykyään turvallisuusjärjestelmillä pystytään toteuttamaan ja mitä kaikkea voidaan integroida keskenään.

Nykypäivän turvallisuusjärjestelmillä voidaan luoda todellista henkilöstöhallinnon automatisointia ja turvallisuusjärjestelmien hankinnan yhteydessä voidaan luoda luparekisteri, jolla suuri osa yrityksen päivittäisistä toiminnoista saadaan automatisoitua. Tästä on esimerkkikuvaus erään vuonna 2014 valmistuneen turvajärjestelmäintegroinnin periaatekuva Kuvio 9. Automatisointi vähentää turhaa työtä ja varmistaa järjestelmän toimivuuden, koska inhimilliset virheet jäävät pois. Samalla myös nostetaan turvallisuustasoa. Integrointi on suunniteltava samaan aikaan turvallisuusjärjestelmien hankinnan kanssa, koska ilman harkintaa valitut laitteet eivät välttämättä ole integroitavissa. Yksi merkittävimpiä asioita integroinnin toteutuksessa on yhtenäisesti valittu RFID-korttitekniikka.



Kuvio 9: Turvallisuusjärjestelmä osana laajempaa integraatiota

4.22 Konsultilla ja turvajärjestelmillä tukea liiketoimintaan

Finnsecurity Ry:n suhdannetutkimuksessa (Lith 2013) nähtiin turvallisuusalan uhkana sitä, että ei ymmärretä uuden teknologian antamia mahdollisuuksia ja jämähdetään perinteisiin tuotteisiin ja palveluihin. Tätä tukee erään Myyntijohtajan kommentti (AA, 2012) ”Asiakkaat eivät osaa pyytää liiketoimintoja tukevia ratkaisuja. Suunnittelijat ja konsultit yrittävät jatkaa kuten ennenkin periaatteella”.

Näkisin eräänä uutena mahdollisuutena konsultoinnin, joka keskittyisi opastamaan asiakkaita käyttämään turvajärjestelmiä monipuolisemmin. ”Turvajärjestelmillä voidaan myös hakea tukea liiketoimintaan”. (Luukkanen, 2013, Mirasys koulutus). Käytännössä esimerkiksi kameravalvontajärjestelmällä voidaan tehdä kävijälaskentaa tai analysoida asiakkaiden liikkumista ja ostokäyttäytymistä marketeissa ja kauppakeskuksissa. Viime vuosina on yleistynyt ajoneuvojen rekisteritunnistuksen käyttö logistiikkakeskuksissa ja parkkihalleissa. Erikoistumalla esimerkiksi kameravalvonnan monipuoliseen käyttöön asiantuntijoille eli konsulteille avautuu lähitulevaisuudessa paljon uusia mahdollisuuksia. Tätä tukee Ojasalo & Ojasalo (2010, 3) B-to-B yrityksissä tarvitaan osaajia, jotka pystyvät määrittämään asiakasorganisaation ongelmia, ratkaisemaan niitä kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia kehittämällä ja markkinoimalla palveluitaan. Kaikessa b-to-b-liiketoiminnassa on keskeistä tuntee syvällisesti asiakkaat sekä heidän

liiketoimintamallinsa ja prosessinsa ja sen pohjalta kehittää tapoja luoda arvoa yhdessä asiakkaiden ja kumppanien kanssa.

4.23 Konsultin pysyttävä kehityksessä mukana

Esimerkiksi kameravalvontajärjestelmät kehittyvät yksittäisistä järjestelmistä varmaan nopeimmin. Parin viime vuoden aikana markkinoille on tullut mm älykkäät videovalvontasovellukset, 360 ° kamerat ja kamerakohtaiset tallennin lisenssit. ”Nykyiset tallentimet skaalautuvat asiakkaan tarpeiden mukaisesti” (Luukkanen, 2013, Mirasys koulutus). Silti useissa tarjouspyynnöissä käytetään vanhaa tekniikkaa ja pyydetään esimerkiksi videovalvontatallentimia, joissa on tietty kiinteä määrä kameralisenssejä. Tämä aiheuttaa sen, että tarjoukset eivät vastaa lopputuloksen toteutusta.

Näkisin, että monien järjestelmien hallitsemisen vaikeus on johtanut siihen, että usein asiakas tai konsultti käyttää laitevaatimuksissa hänelle aiemmin tutuksi tulleita laitevaatimuksia ja laitteita. Valitettavasti tämä aiheuttaa sen, että yritykset hankkivat itselleen jo valmiiksi vanhentunutta tekniikkaa. Tämä taas osaltaan hidastaa uuden tekniikan käyttöä ja yleistymistä.

5 Opinnäytetyön luotettavuus ja tutkimuksen arviointikriteereitä

Mäntyneva ym. (2008, 38) mukaan ennen kuin otoksen pohjalta tehdään johtopäätöksiä koko perusjoukosta, on syytä pohtia, kuinka hyvin tehty otos edustaa sitä perusjoukkoa, johon päätelmiä on tarkoitus yleistää. Tämän tutkimuksen haastattelut ja toimintatutkimukseen käytetty aineisto on kerätty pitkään turvallisuusalalla toimivilta henkilöiltä. Haastatellut henkilöt edustivat eri yritysaloja ja kokoluokkia. Yhteisenä tekijänä kaikille haastatelluille oli se, että jokainen henkilö vastasi yrityksensä turvallisuusasioista ja oli joskus hankkinut turvallisuuspalveluita ja turvatekniikkaa. Toimintatutkimukseen käytettiin vain pitkään turvallisuusalalla olleiden henkilöiden mielipiteitä. Lisäksi toimintatutkimuksessa peilattiin konsultointia toteutuneisiin turvallisuuskonsultoinnin toimeksiantoihin.

Opinnäytetyön haastattelut on tehty pääsääntöisesti vuonna 2011. Toimintatutkimuksen haastattelut ja keskusteluissa esille tulleet kommentit on kirjattu vuosina 2012-2014. Turvallisuusalalla ei ole tapahtunut mitään merkittäviä muutoksia näin lyhyellä aikavälillä.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Toteutetun tutkimuksen laatua, sisältöä ja tuloksia arvioitaessa voidaan käyttää tutkimuksen yleisiä arviointikriteereitä. Arvioinnin käsitteitä ovat validius eli validiteetti, reliabiliteetti sekä verifiointi. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa tulosten pätevyyttä eli vastaavako

tulokset aiottua tarkoitusta. Reliabiliteetti eli luotettavuus tai tulosten toistettavuus voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen. Toisin sanoen reabiliteetillä tarkoitetaan käytettävän tutkimusmenetelmän kykyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. Verifiointi tarkoittaa tulosten todentamista eli sitä, että tehtiinkö tutkimus oikein ja onko todistelu luotettavaa. Lisäksi Mäntyneva ym. lisäävät arviointikriteeriksi tutkimuksen tarpeeseen vastaamisen. (Kananen 2009, 92; Mäntyneva, Heinonen ja Wrangle, 2008, 33)

”Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata.” Mäntyneva ym. (2008, 33) Korkeaan validiteettiin pyritään kuvailemalla koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti tutkimuksen raportoinnin yhteydessä, perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista mahdolliseen teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimus raportoidaan niin tarkasti, että tutkimusraportin lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan. Mäntyneva ym. (2008, 35) mukaan tieteellisen tutkimusperinteen mukaisesti laadukas tutkimus on toistettavissa ja se on toteutettu objektiivisesti. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa tutkittavien kohteiden lukumäärä on usein rajallinen, ja sen vuoksi on pohdittava, voidaanko näiden muutamien havainnon perusteella tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä.

Tämän tutkimuksen validiteetti on osaksi lukijan päätettävissä. Pätevän arvioinnin tekevä henkilö voi mielestäni olla turvallisuuskonsultointia hankkiva henkilö tai turvallisuuskonsultointia harjoittava henkilö. Mielestäni tämä tutkimus avartaa käsityksiä turvallisuuskonsultoinnista niin asiakaskunnan, kuin siihen liittyvien sidosryhmien sanomana.

Tämän tutkimuksen reabiliteetin osalta suurelta osin olen varma siitä, että samat taustat ja ennakkokäsitykset omaava tutkija saa vastaavanlaisen tuloksen. Tutkimuksen aihealue on laaja ja jokin toinen turvallisuusalan osa-alue voi mielestäni antaa täysin toisenlaisen tutkimustuloksen. Tämän tutkimuksen rajaukset ja näkökulmat on esitelty tutkimuksen osiossa 1.4. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, aihetta ei ole aiemmin tutkittu, joten tälle tutkimukselle on tarve ja se palvelee turvallisuusosalasta ja turvallisuuskonsultoinnista kiinnostuneita.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkimuksen eri vaiheiden tarkka selostus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 232) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät on kuvattu osiossa 3. Tutkimusmenetelmät. Ronkaisen ym. (2011, 136) mukaan tutkimuksen uskottavuutta lisää, kun raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia tulosten tukena. Tässä tutkimuksessa on käytetty paljon suoria lainauksia, mutta kommentin antaneet henkilöt on jätetty nimeämättä luottamuksellisista syistä. Tutkijalla on jokaisen lainauksen lähde tiedossa ja dokumentoituna. Haastatteluiden ja lähteiden luottamuksellisuus on perusteltu kohdassa 3.4 Salassapito.

Tämän tutkimuksen haastattelut on dokumentoitu. Jokainen haastattelu on kirjoitettu puhtaaksi ja haastattelujen kestot on kelloitettu. Jokainen tehty valinta on pyritty perusteamaan lähdemateriaalein. Toimintatutkimuksen mielipiteet on myös osaksi dokumentoitu ja tutkijalla on suuresta osasta kirjallinen dokumentti. Kaikki toimintatutkimuksessa käytetyt kommentit voidaan liittää lähteeseen, mutta ne on poistettu lopullisesta tutkimuksesta.

Tutkimuksen kustannustehokkuutta arvioitaessa kannattaa miettiä, olisiko jollain muulla keinoin saatu riittävän varmasti vastaavat tiedot käyttöön edullisemmin, kuin toteutetulla tutkimuksella. Pieni otanta vaikuttaa tutkimusaineiston edustavuuteen ja siitä tehtävien johtopäätösten luotettavuuteen. Toisaalta liian suuret otokset ja näytteet tutkimuksen kohderyhmästä eivät välttämättä paranna tutkimuksen luotettavuutta. (Mäntyneva ym. 2008, 35)

6 Pohdintaa tutkimuksesta

Tämä tutkimus on tarkoitettu avaamaan asiakkaiden ja sidosryhmien mielipiteitä turvallisuuskonsultoinnista. Mäntyneva ym. (2008, 14) mukaan, jotta tutkimustulokset saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla, on jo tutkimusta käynnistettäessä ja tutkimustoimeksiantoa tehtäessä hyvä olla selkeä näkemys siitä, miten tutkimuksesta saatavia tuloksia hyödynnetään. Tässä tutkimuksessa on esitelty konsultoinnin käsitteitä ja kuvailtu turvallisuuskonsultoinnissa esille tulleita haasteita ja ominaisuuksia. Tutkimuksen toisessa osassa analysoitiin toimintatutkimuksen keinoin aiempia tutkimustuloksia käyttämällä turvallisuuskonsultoinnin sidosryhmien mielipiteitä. Toimintatutkimuksen lähdeaineistona olivat keskustelut mm turvatekniikan ja palveluiden toimittajien, laitevalmistajien ja maahantuojujen kanssa sekä toteutuneet konsulttitoimeksiannot. Toimintatutkimuksessa käytettiin myös noin kymmentä todellista asiakas Casea, joissa oli käytetty konsultointia. Tämän lisäksi toimintatutkimuksessa käytettiin useita tarjouspyyntöjä reflektoinnissa.

Konsultin itse tekemään tutkimukseen verrattuna, oli ulkopuolisen tutkijan mielestäni helpompi selvittää turvallisuuskonsultoinnin asiakastarpeita. Syy tähän oli se, että tutkijalla ei ollut mitään vahvoja ennakkokäsityksiä aiheesta. Tätä tukee Solatie (1997, 37). ”Ulkopuolisen tutkijan onkin helpompi nähdä ongelmat ja kehittymismahdollisuudet.”

Etukäteen oletin suurimpina haasteina opinnäytetyön syvähaastatteluissa haastateltavien kiireellisyyden. Kohtasin kuitenkin lähes poikkeuksetta positiivisesti haastatteluun suhtautuvia henkilöitä, jotka pystyivät kertomaan melko avoimesti mielipiteitään. Haastateltavat henkilöt kertoivat mielestäni luottamuksella oman todellisen mielipiteensä esitettyihini kysymyksiin. Kaikki haastateltavat olivat jollain lailla tuttuja aikaisempien työpaikkojen tai asiakkuuksien kautta. Suuri kiitos kaikille, joita sain haastatella tai osallistua tietoisesti tai tietämättään

toimintatutkimuksen tekemiseen. Aiheenalinnan lisäksi suurin haaste tämän opinnäytetyön tekemisessä oli aiheen rajaus. Konsultointi on laaja käsite, mutta turvallisuus aiheena on vielä laajempi. Tutkimuksessa keskityttiin olennaisesti tutkijan oman osaamisalueen konsultointi alueeseen, jolloin työ palveli parhaiten tutkijan omaa mielenkiintoa. Työssä olisi voitu kuvata tarkemmin turvallisuusjärjestelmien tekniikkaa, mutta se olisi laajentanut työn pituutta kohtuuttomasti.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen kokonaistavoite oli aikaansaada mahdollisimman käytännönläheinen lopputulos, jonka perusteella asiakkaat osaisivat vaatia konsultilta parempaa lopputulosta ja vastaavasti konsultit tarjoaisivat asiakaslähtöisempää palvelua ja onnistuneempaa lopputulosta. Mielestäni tämä tutkimus kokonaisuutena vastaa asetettua tavoitetta. Kappaleissa 7.1-7.7 on eritelty johtopäätöksiä asetettuihin tutkimustavoitteisiin. Kuten Taulukko 3:sta voi havaita vastaukset ovat useissa kohdissa yhteneviä eri kysymyksiin.

7.1 Mitä mieltä turvallisuuskonsultoinnista ollaan?

Palveluntuottaja konsulttina

Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakaantuivat puolesta ja vastaan. Palvelun tuottaja voi toimia konsulttina, jos hänen uskottavuutensa on kunnossa ja kaikki sidonnaisuudet on tuotu julki.

Konsultointipalvelun tuottajan koko

Turvallisuuskonsultointi perustuu tällä hetkellä pienten toimijoiden tuottamaan palveluun. Poikkeuksena pari suurempaa suunnittelutoimistoa, joiden turvallisuuskonsultointi on enemmän suuntautunut sähkösuunnitteluun. Alalla toimii vain muutama tunnettu turvallisuuskonsultointiin erikoistunut yritys. Tutkimustuloksena toivottiin isompia toimijoita tai konsulttien yhteenliittymiä. Kustannustaso ei kuitenkaan saisi nousta.

Konsultin valinta ja hinnan vaikutus

Konsultin valinta tehdään pääsääntöisesti vanhojen kokemusten ja henkilösuhteiden perusteella. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun, mutta taustalla paistoi halu toimia isommat resurssit omaavan toimijan kanssa. Vastaavasti palvelutason ja etenkin hintatason haluttiin pysyvän entisellään. Konsultin vaihtamisen kynnys havaittiin korkeaksi, sillä eräs merkittävimmistä valintakriteereistä oli luotettavuus. Tämä aiheuttaa sen, että mielestäni on erittäin haastavaa aloittaa uutena turvallisuuskonsulttoijana.

7.2 Millaisia ovat lähitulevaisuuden konsultointitarpeet?

Liittoutumalla lisäarvoa

Tutkimustuloksena todettiin että yhden konsultin tieto-taito ei yleensä riitä useamman järjestelmän yksityiskohtien tuntemiseen. Toivottiin, että tulevaisuudessa konsulttitoimeksiantoihin olisi saatavissa eri järjestelmien erityisosaamista joka toteutettaisiin esim. konsulttien välisellä yhteistyöllä.

Turvallisuuskonsultoinnin markkinat rajalliset Suomessa

Kokonaisuutena havaitsin, että turvallisuuskonsultointi on varsin pienimuotoista toimintaa, joka perustuu paljolti henkilökohtaisiin suhteisiin. Turvatekniikan konsultoinnissa vain muutama alan johtava konsulttiyritys hoitaa valtaosan isoista hankkeista. Turvallisuuskonsultoinnin kasvua rajoittaa Suomen pienet markkinat. Erikoistumalla vain erityisosaamisalueensa konsultointiin rajoittaa konsultti omia markkinoitaan. Tätä tukee myös Sipilä (1992, 1996), joka toteaa vaikean yhtälön ja korostaa että asiakkaat eivät näe tätä ongelmaa. Asiakkaat eivät käytä erikoitunutta palveluntarjoajaa tarpeeksi, jotta toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa.

Järjestelmäkehitys konsultoinnin yleistäjänä

Turvallisuuskonsultointia tullaan jatkossakin hankkimaan samaan tapaan kuin ennenkin. Turvajärjestelmien kehittyminen ja niiden tuomat uudet mahdollisuudet vaativat paljon tietotaitoa ja erilaisia määrittelytyöitä, joka voi lisätä konsultoinnin tarvetta.

KATAKRI ei olennaisesti kasvata turvallisuuskonsultoinnin tarvetta

KATAKRI-auditoinnit eivät oleellisesti tule lisäämään konsulttien tarvetta. Näitä toimeksiantoja toteuttavat siihen erikoistuneet specialistit.

7.3 Millaiseen suuntaan turvallisuuskonsultoinnin tulisi kehittyä?

Turvallisuusalan nopea kehitys

Hyvän turvallisuuskonsultin on jatkuvasti seurattava turvatekniikan kehittymistä. Vuoden aikana ehtii tekniikan kehityksessä tapahtua paljon. Valitettavan usein kilpailutuksissa törmää siihen että konsulteilla on tapana laittaa aina samat laitevaatimukset ja kuvaukset tarjouspyyntöön. Samoja laitevaatimuksia laittavat konsultit eivät pidä osaamistaan ajan tasalla.

Monistaminen ei toimi turvallisuuskonsultoinnissa

Tapauskohtainen monistustaito on konsultin ammattiosaamisen avaintekijä. Valitettavan usein konsultti monistaa liikaa aiempia töitään, eikä toimi asiakaslähtöisesti ja ota huomioon todellisia asiakastarpeita.

Tarkkuutta konsulttityöhön

Kilpailutuksissa pitäisi olla selkeästi mainittuna halutut laitemäärät ja ristiriitaisuuksia ei saisi esiintyä. Vähän paremmalla valmistelulla säästetään niin tarjoajien, kuin itse konsultinkin aikaa. Toisistaan poikkeavien tarjouksien vertailu vie ylimääräistä aikaa ja saattaa vääristää kilpailua.

Turvallisuuskonsultoinnin tuotteistaminen on haastavaa

Sinänsä alalla olisi paljon kehitettävää esimerkiksi tuotteistamalla uusia palveluita. Mielestäni turvallisuusosalalla olisi tilaa turvallisuuskonsultoinnille, jossa keskityttäisiin integroimaan turvallisuusratkaisuja. Nykypäivänä integrointi tarkoittaa yhteyksiä moniin eri järjestelmiin ja turvajärjestelmät ovat vain osa isompaa kokonaisuutta. Käytännössä integroituihin järjestelmiin siirtyminen ohjaa asiakkaita hankkimaan turvallisuusratkaisuja eikä yksittäisiä laitevaatimuksia täyttäviä laitteita.

Kilpailuedun etsiminen jatkuu

Tässä tutkimuksessa ei tutkija löytänyt erikseen pinnalle noussutta ”Sinisen Meren strategian” mukaista tapaa tehdä turvallisuuskonsultointi, mutta varmasti tutkimuksesta on hyötyä niille turvallisuuskonsulteille, jotka haluavat menestyä tulevaisuudessa. Tutkija päätyi samaan kuin Leppänen (2009, 26) ”Menestyjät millä tahansa alalla ovat asiantuntijoita siinä, mitä he tekevät”. Toinen merkittävä menestyksen avain on asiakaslähtöisempi toiminta.

7.4 Miten tuottaa asiakkaille parempaa turvallisuuskonsultointia?

Enemmän ominaisuuksia, joita asiakkaat voivat tarvita

Mielestäni kaikissa turvallisuustekniikan hankinnoissa tulisi ensin selvittää, mitä tekniikalla halutaan ja kyetään tekemään ja kuinka se saadaan vastaamaan todellista tarvetta. Konsultti on asiantuntija, jonka tulee ehdottaa rohkeasti uusia ratkaisuja ja tarvittaessa koota eri alojen asiantuntijoita saavuttaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen.

7.5 Kuinka tehdä asiakaslähtöisempää turvallisuuskonsultointia?

Parempia ratkaisuja konsulteilta

Ongelmana asiakaslähtöisempään toimintaan siirtymisessä on se, että asiakkaat eivät tunne mahdollisia toteutustapoja ja mitä vaihtoehtoja markkinat tarjoavat. Tämän takia vaihtoehtojen esittely on asiakaslähtöisen turvallisuuskonsultin tehtävä.

Yksilöllisiä ratkaisuehdotuksia

Lähes jokaisella asiakkaalla on erilaiset tarpeet. Konsultin tulisi perehtyä paremmin asiakkaan tarpeisiin ja vähentää konsultoinnin monistamista. Vastaavasti asiakkaiden kannattaisi ajatella mitä kustannussäästöjä ja turvatasoa voidaan hieman paremmin suunnitellulla järjestelmällä toteuttaa.

7.6 Mitä asiakkaiden kannattaisi vaatia turvallisuuskonsultilta?

Tähän kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Asiaan vaikuttaa asiakkaan tahtotila ja se kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan halutun lopputuloksen saavuttamiseen. Vastaus tähän kysymykseen löytyy tämän tutkimuksen tutkimustuloksista kokonaisuutena peilattuna asiakkaan tahtotilaan. Yleisesti konsulttityön lopputuloksen olisi vastattava asiakkaan tarpeita hankintahetkellä, mutta myös palveltava tarpeita lähitulevaisuudessa.

8 Jatkotutkimusaiheita

Turvallisuuskonsultoinnin asiakastyytyväisyystutkimus

Jatkotutkimukseksi ehdotetaan turvallisuuskonsultoinnin asiakastyytyväisyystutkimusta, jossa keskityttäisiin konkreettisesti loppuasiakkaan asiakastyytyvyyteen ja konsultoinnin ja lopputuloksen vastaavuuteen.

Turvallisuusjärjestelmä integraatiot

Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan kuvausta laajasta turvajärjestelmäintegraatiosta niin, että asiakkaat saisivat selvän kuvan nykytekniikan mahdollisuuksista ja mitä konsulttien oikeaoppisella käytöllä voitaisiin saavuttaa.

Lähteet

Painetut lähteet

Finnsecurity ry: Turvallisuusalan suhdannetutkimus 2005. Helsinki 2005.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 1994. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark.

Heljaste, J-M. Korkiamäki, J. Laukkala, H. Mustonen, J. Peltonen, J. Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hovatta, T. Tele- ja turva-asennukset käytännössä. 2013. Artikkelikokoelma. Henkilö- ja Yritys-arviointi Seti Oy, Tammerprint Oy.

Jähi, M. 2011. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. VTT Tiedotteita 2591. Kuopio: Kopijyvä Oy.

Järvinen, R. & Grönroos, C. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Helsinki: Kauppakaari.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kim W. C. & Maubourgne, R. 2007. Sinisen meren strategia,. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Yliopistopaino-Juvenes Print.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Juvenes Print.

Konsultointi ei saa olla vain kustannus. 2011. Managing Director 2011, Calcus Publishing. 18.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Suomentaja Renko, R. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Helsinki: Yrityskirjat.

Leskinen, M. 2012. Turvaurakka haltuun huolellisella ennakkosuunnittelulla. Sähköala 11/2012, 37.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Mattinen, H. & Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin -Kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäytäntöjä. Helsinki: Talentum.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki - Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum Media.

- Mäntyneva, M. Heinonen, J. Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY Pro.
- Parantainen, Jari. 2007. Sissimarkkinointi. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanoja. Helsinki: WSOY Pro.
- Rope, T. 2006. Menesty Konsulttina. Helsinki: Talentum Media.
- Sennewald, C. A. 2004. Security Consulting. Third Edition. Elsevier.
- Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Gummerus Kirjapaino.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä -kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Vaasa: Maistajien liitto, Ykkös-Offset.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. ja Saari, S. 1994. Laadullisen Tutkimuksen työtapoja, Helsinki:Kirjayhtymä.
- Tiilikainen, R., Kangas, A., Lith, P. 2014. Turvallisuusjärjestelmien ja -tuotteiden kauppa käy. Turvallisuus & Riskienhallinta 1/2014, 47-49.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä:Tammi
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki:Tammi.
- Yli-Luoma, P.2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL .

Sähköiset lähteet

- Ainamo, A. ja Tienari J. 2002. Suomalainen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. Luettu 15.6.2011.
http://lta.hse.fi/2002/2/lta_2002_02_d3.pdf
- Ainamo, A. ja Tienari, J. Parviainen, A. 2005. Tuotekehitys liikkeenjohdon konsultoinnissa. Luettu 15.6.2011.
<http://www.soc.utu.fi/laitokset/iasm/AinamoTienariParvLTA2005.pdf>
- Celkee Oy:n, Tietotekniikan liitto ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013 Tutkimusraportti 24.5 2013. Luettu 7.8.2013.
<http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/Tietoj%C3%A4rjestelmien%20hankinta%20Suomessa%202013.pdf>
- Erola, M. Täältä tullaan konsultointi!, Talouselämä 17.2.2005. Luettu 15.10.2013
<http://www.talouselama.fi/uutiset/taalta+tullaan+konsultointi/a2056766>
- Hansel Oy, Tiedote, 02.01.2013. Turvallisuustekniikka kokonaispalveluna 2012-2016 -kilpailutuksesta valitus markkinaoikeuteen. Luettu 2.1.2013
<http://www.hansel.fi/fi/ajankohtaista/tiedotteet>

Korhonen, R. 2009. Talouselämä. 26.1.2009. Liikkeenjohdon konsultit selvitys 2009. Luettu 15.6.2011
<http://www.talouselama.fi/selvitykset/article208635.ece>

Kupi, E. Kortelainen H, Lanne, M. Palomäki, K. Wuoristo, T. Murtonen, M. Toivonen, S. Heikkilä, A-M. Uusitalo, T. 2010. Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa. VTT. Luettu 15.6.2011.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2534.pdf>

Lith, P. 2006 Kiinteistöpalvelut Suomessa - yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat Tutkimuksia ja raportteja 1/2006. Helsinki 2006. Luettu 4.6.2010
http://www.ek.fi/kiinteistopalvelut/liitetiedostot/Kiinteistopalvelut_Suomessa_.pdf

PKT-säätiön julkaisu 1/2002. Yritys ja konsultti - Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana. Luettu 13.6.2011.
http://www.yrittajat.fi/File/8b173e7f-7d28-411c-828a-c2c7ce946a95/yritys_ja_kosulttiopas.pdf

Rissanen, T. Väite: Konsultit ovat kalliita tyhjänpuhujia Helsingin Sanomat 8.9.2013. Luettu 15.10.2013
<http://www.hs.fi/tyoelama/a1378530296139>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 4.08.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Yritys ja konsultti, Liikkeenjohdonkonsultointi pk-yrityksen voimavarana. Luettu 19.10.2013.
<http://www.pkt.fi/wp-content/uploads/2009/09/yrjakon2002.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Hansel Oy, 2012. Turvallisuustekniikka; järjestelmät ja laitteet 2012 ja Turvallisuustekniikka palveluna 2012. Tarjouspyyntömateriaali.

Koskenranta, H. 2011. Luento Laurea ammattikorkeakoulu 24.9.2010.

Lith, P. 2013. Finnsecurity ry:n Suhdanne- ja toimialaraportti 2013. Messuesitys Finsec 2013 13.11.2013.

Luukkanen, V-M, Mirasys Oy koulutus 9.1.2013. Videoalvonnan tulevaisuus.

Stanfield, D, 2014. DRS Technologies yritysesittely 12.5.2014. Vantaa.

Syvälahti, P.2011. Johtavan turvallisuuskonsultin haastattelu 11.1.2011. T1Consulting Oy. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Turvallisuusjärjestelmien osa-alueet.....	11
Kuvio 2: Tutkimuksen viitekehys.....	13
Kuvio 3: Aiheenrajaus.....	14
Kuvio 4: Työn rakenne kuvamuodossa.....	15
Kuvio 5: Ammattimaisen asiantuntijakonsultin ominaispiirteitä.....	19
Kuvio 6: konsultin ominaisuudet ja uskottavuus.....	20
Kuvio 7: Tutkimusmenetelmä.....	28
Kuvio 8: Turvallisuusjärjestelmä integraatio.....	48
Kuvio 9: Turvallisuusjärjestelmä osana laajempaa integraatiota:.....	49

Taulukot

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt ja taustat sekä tietoa haastattelutilanteesta.....	31
Taulukko 2: Toimintatutkimuksen lähdehenkilöt ja taustat.....	33
Taulukko 3: Tutkimuksen tavoitteet ja tulosten sijainti.....	34

Liitteet

Liite 1 Syvähaastattelurunko	63
------------------------------------	----

Liite 1 Syvähaastattelurunko

pv__._.____ klo ____ - ____ haastateltava:_____ yritys_____

Tutkimus on riippumaton ja vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti Laurea AMK:n ylemmän AMK: tutkinnon päättötyössä. Kysymyksien tarkoitus on kartoittaa yritysten suhtautumista turvallisuuskonsultointiin ja saada selville asiakastarpeet tulevaisuudessa.

1. Onko yrityksenne käyttänyt konsultointipalveluita? K / E

2. Onko yrityksenne käyttänyt konsultointipalveluita turvallisuusasioissa? K / E

- Millaisia?

- Onko palvelu vastannut odotuksia?

- Miten konsultoinnin osto, suunnittelu, kehittäminen toteutetaan?

- Onko hinnoittelu vastannut odotuksia? Onko se ollut jotenkin riippuvainen työn tuloksista?

3. Tarvitsetteko tulevaisuudessa konsultointia turvallisuusasioissa? Millaista?

Millaisia turvallisuuskonsultointiin liittyviä tarpeita näette organisaatiossanne?

- Mainitse 3 syytä miksi et käytä konsultointipalvelua?

-Miten turvallisuus konsultointia tulisi kehittää?

4. Konsultin valinta

- miten valitset konsultin?

-miten arvostat riskienhallinnan työkaluja konsultin valinnassa? mitä suositte?

-miten näette riippumattomuuden. Voiko palveluntarjoaja toimia konsulttina?

-jos tarvisit konsultointia, mistä sitä lähtisit hakemaan?

5. Jos olisit hankkimassa turvallisuutta (turvatekniikkaa tai palveluita), kuinka etenisit asiassa?

-Turvapalveluiden ja turvatekniikan hankkiminen on työllistävää?

6.Olisiko yrityksenne tarvetta kartoittaa turvallisuusasiat riippumattoman toimijan taholta?

7. KATAKRI OSIO (Kansallisen turvallisuuden auditointi kriteerit):

-Onko KATAKRI teille tuttu? Julkisella puolella yleisempi?

-Onko yrityksenne hakemassa lähitulevaisuudessa KATAKRI auditointia?

-Ottaisitteko auditointiin avuksi konsultin?